

Op zoek naar een duurzame loopbaan!

In welke mate speelt werk-privé balans een rol bij het maken van loopbaankeuzes, en in hoeverre speelt het aanpassingsvermogen van de medewerker een rol in deze relatie?



Erik Bakker

851755403

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Management, Science and Technology

Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider/examinator : Dr. Sara de Hauw

Medebeoordelaar : Prof. dr. Judith Semeijn

Juni 2017

Voorwoord

‘Omnia mutantur, nihil interit’
(alles verandert, niets gaat verloren)

Vier woorden die ik nooit zal vergeten en tegelijkertijd een punt markeren in mijn inmiddels 37 jarenlang durende leven. In het eindexamenjaar was dit het onderwerp van het vak Latijn, uit het werk *‘Metamorfosen’* van Ovidius. Nu 19 jaar later sta ik op het punt mijn masterthesis af te ronden en verdwijnt een rode draad in mijn leven. Eindelijk!

Het mooie van deze uitspraak voor mij is dat het fantastisch weergeeft dat elk moment kostbaar is omdat het voorbij gaat en tegelijkertijd een herinnering kan zijn die nooit verloren gaat, een les die je mee neemt in de tijd die voor je ligt.

En ik heb de nodige levenslessen gehad, veranderingen meegemaakt waarvan ik heb geleerd. Sommige lessen had ik niet willen missen en sommige lessen had ik liever op een ander manier geleerd. Je moet soms echt eerst ‘op je bek gaan’ om verder te kunnen. Hoe dan ook, door de tijd heen ben ik gevormd door deze lessen en begrijp ik steeds beter wat voor mij belangrijk is en wat blijft. Het maken van keuzes is onderdeel van het leven en wat dan helpt is dat je keuzes maakt die passen bij de persoon die je bent of wilt zijn.

Misschien verklaart dit wel waarom het onderwerp van deze thesis juist moest gaan over werk-privé balans, over aanpassingsvermogen en het maken van loopbaankeuzes die een uiting kunnen zijn van levensthema's. De ontwikkeling en hierbij vaak ook de worsteling van de persoon die voor een keuze staat, blijft voor mij een boeiend onderwerp. Enerzijds de motivatie van medewerkers om zowel thuis als op het werk het goed te willen doen, en anderzijds de zoektocht wanneer deze balans zoek is. In mijn rol als leidinggevende viel het me op dat medewerkers anders omgaan met het nemen van beslissingen én het pakken van de regie over hun loopbaan. Zelfs bij vergelijkbare situaties waren er uiteenlopende uitkomsten mogelijk doordat medewerkers verschillend beslissen.

Met deze thesis heb ik mezelf de kans gegeven om iets meer inzicht en begrip te krijgen hoe deze loopbaankeuzes tot stand komen en op welke wijze werk-privé balans als voorspeller kan optreden. Hoe kan ik als vader, als partner, als leidinggevende, als vriend of gewoon als buurman helpen bij het maken van dit soort beslissingen die toch ook best ingrijpend kunnen zijn in iemands leven.

Ik ben dankbaar dat ik dit heb mogen doen en de kans heb gekregen om hier tijd aan te besteden. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn werkgever, in de persoon van verschillende leidinggevendenden én naar mijn collega's die elk op hun manier de tijd, geld, een spiegel en advies hebben gegeven over mijn studie of het afstuuronderwerp.

Daarnaast ben ik blij met mijn familie die bestaat uit een positief kritische bende én die gezamenlijk goed is voor diverse titels maar bovenal kunnen steunen op jarenlange ervaring binnen het bedrijfsleven en het gezinsleven. Ze hebben me gesteund door alles heen –zeker in mijn turbulente levensfase van het afgelopen jaar- en me niet gespaard voor wat betreft de feedback op deze masterthesis.

Mijn dank gaat ook uit naar de begeleiding van Sara De Hauw met wie ik erg goed kon sparren over dit onderwerp. Ze was in staat mijn chaotische gedachtesprongen te structureren en mee te gaan in mijn veronderstellingen. Zij bezit het talent om je werk inhoudelijk kritisch te beoordelen en tegelijkertijd je het gevoel te geven dat je goed bezig bent. Ook vond ze altijd wel een moment om te skypen om zo je verder op weg te helpen. De 'warme groet' aan het eind van haar mails hadden op mij bemoedigende werking.

En tot slot natuurlijk mijn lieverds, Marlein en mijn zonen Lucas, Boaz en Levi die het afgelopen jaar toch hebben gemerkt dat studeren tijd kost, tijd die niet aan hen besteed kon worden. Het engelen geduld maar ook de momenten van teleurstelling omdat ik geen spelletje kon doen, zijn mij zeker niet ontgaan. Daar kan ik nu mooi verandering gaan brengen!

Abstract

Today boundaries between the working and private life become more and more intertwined due to economic and social developments. Finding the right balance between the two is an overall struggle in the pursue of a more sustainable career. Making career choices is presumed to be one way of influencing this balance. However, there hasn't been much research yet on the effects of work-home balance on career choices. The aim of this study is to determine the impact of work-life balance on ten contemporary and frequently used career choices and how this relationship is influenced by a person's adaptability. Therefore a survey has been conducted within the department Operations of Zilveren Kruis, a health insurance company within the Netherlands.

Results from hierarchical regression analyses showed that when a low work-life balance is experienced, employees are more inclined to make career decisions that reduce their current job demands to improve their home situation, i.e. the decision to work less hours. The results also showed that employees are more inclined to make career decisions that enhance their current job resources to improve the chance of achieving their working goals, i.e. the decision to work more hours. When employees experience a high work-life balance, they are more inclined to make career decisions that enhance their current job resources, i.e. increase their responsibility within their current position.

This study also showed that employees who experience a low work-life balance and score high on adaptability are more likely to become self-employed than employees who experience a low work-life balance and score low on adaptability. Furthermore -through foresight in this study- the assumption has been made that adaptability was possibly more than just an moderator between work-life balance and career choices. Evidence was found that adaptability has a significant positive relationship with career choices, i.e. changing tasks, increase responsibility within current position, flex arrangements, move upwards and become self-employed. There was also evidence for a significant negative relationship with career choices, i.e. decreasing responsibility within current position and staying put.

Key words: Work-life balance, sustainable career, career choice, adaptability, career construction theory

Samenvatting

In de afgelopen jaren is het landschap van loopbanen drastisch veranderd als een gevolg van een aantal opkomende economische, maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Greenhaus & Kossek, 2012). De traditionele loopbaan, gekenmerkt door het stapsgewijs doorlopen van functies om zo intern binnen één organisatie op te klimmen, vertegenwoordigt nog maar een klein gedeelte van de loopbaanpaden (Valcour et al., 2007, Savickas, 2011). En niet alleen dat, de rol die de medewerker hier zelf in speelt, wordt steeds belangrijker. Medewerkers moeten nu meer initiatief en eigen regie nemen in het vormen van hun loopbaan, waarbij hun waarden en persoonlijke ambities (Hall, 2002) als kompas dienen. Het uiteindelijke doel is het bereiken van een duurzame loopbaan, waarin medewerkers gezond, productief, tevreden en inzetbaar blijven gedurende hun gehele loopbaan én waarbij hun loopbaan past in hun brede leef context (Greenhaus & Kossek, 2014). Het bouwen aan een duurzame loopbaan vereist dat medewerkers een loopbaankeuze, zijnde een keuze ten aanzien van hun huidige rol in het werkdomein maken (De Hauw & Greenhaus, 2015).

Deze loopbaankeuze blijft echter niet alleen beperkt tot het werkdomein. De grenzen tussen het werk- en privédomein vervagen (Greenhaus & Kossek, 2014). Het maken van een loopbaankeuze wordt in toenemende mate niet alleen beïnvloed door werk gerelateerde, maar ook privé-gerelateerde factoren (Greenhaus & Powell, 2012). Een belangrijke voorspeller voor het maken van een loopbaankeuze is de werk-privé balans van de medewerker (Lee et al., 2011; De Hauw, 2014). Loopbaankeuzes zijn echter niet alleen te verklaren vanuit de werk-privé balans van de medewerker. Vanuit de Career Construction Theorie (Savickas, 2005) wordt duidelijk dat aanpassingsvermogen een belangrijke eigenschap van de medewerker is bij het maken van een loopbaankeuze. Het aanpassingsvermogen van de medewerker speelt mogelijk een modererende rol bij de relatie tussen werk-privé balans en het maken van loopbaankeuzes. Ondanks dat er meer aandacht voor aanpassingsvermogen is gekomen, is vandaag de dag er nog weinig onderzoek verricht naar de flexibiliteit en aanpassingsvermogen van medewerkers (Van Vianen et al., 2012). Het doel van dit onderzoek is dan ook te achterhalen welke invloed werk-privé balans heeft op de loopbaankeuze die een werknemer maakt en hoe deze relatie beïnvloed wordt door het aanpassingsvermogen van de medewerker zelf. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

‘In welke mate speelt werk-privé balans een rol bij het maken van loopbaankeuzes en in hoeverre speelt het aanpassingsvermogen van de persoon zelf een modererende rol in deze relatie?’

Werk-privé balans is hierbij de algemene evaluatie die medewerkers maken over hoe succesvol zij zijn in en hoe tevreden zij zijn met hun verschillende rollen thuis en op het werk (De Hauw, 2014 pag. 24). Om de invloed van werk-privé balans op loopbaankeuzes te kunnen beschrijven is er een theoretisch kader ontwikkeld door De Hauw en Greenhaus (2014). Er zijn volgens de auteurs drie manieren waarop werk-privé balans het maken van loopbaankeuzes kan beïnvloeden. Een hoge werk-privé balans leidt tot het maken van loopbaankeuzes gericht op groei en ontwikkeling, terwijl een lage werk-privé balans leidt tot het maken van loopbaankeuzes gericht op het vergroten van succes en tevredenheid in het werk of in het privé leven. Op basis van dit theoretisch model zijn de volgende tien loopbaankeuzes onderzocht: 1) een promotie of (2) een demotie accepteren, (3) een verandering van takenpakket doorvoeren, (4) meer of (5) minder verantwoordelijkheid in de functie krijgen, (6) zelfstandig ondernemer worden, (7) meer of (8) minder uren gaan werken, (9) flexibele werkafspraken maken en tot slot (10) niets te veranderen.

Naast de invloed van werk-privé balans op loopbaankeuzes wordt vanuit de Career Construction theorie (Savickas, 2005) gekeken naar de invloed van aanpassingsvermogen (adaptability) op het maken van loopbaankeuzes. Aanpassingsvermogen gaat over de bereidheid, de vaardigheden en de middelen die een medewerker bezit om belangrijke loopbaanontwikkeling taken uit te voeren (zoals het maken van loopbaankeuzes), om veranderingen door te voeren én om te gaan met trauma's die zich kunnen voordoen gedurende iemands loopbaan (Savickas, 2005). Op basis van deze theorie kan worden aangenomen dat de relatie tussen werk-privé balans en loopbaankeuzes wordt gemodereerd door het aanpassingsvermogen van de medewerker.

Vanuit het theoretisch kader is een tweetal (deel)hypothesen opgesteld over de relatie tussen werk-privé balans en loopbaankeuzes en de modererende rol van aanpassingsvermogen. Deze hypothesen worden getoetst door middel van een kwantitatief onderzoek welke binnen het bedrijfsonderdeel Operations van Zilveren Kruis in april 2017 heeft plaats gevonden. Een aantal van 803 medewerkers is gevraagd deel te nemen aan dit onderzoek. Uiteindelijk hebben 397 medewerkers de vragenlijst ingevuld, hetgeen een responsgraad van 49,4% betekent.

Uit de analyse komt naar voren dat werk-privé balans een significant negatieve invloed heeft op de loopbaankeuze *minder uren werken*. Dit resultaat bevestigt dat een loopbaankeuze gericht op het verlagen van werkvereisten door de werk-privé balans wordt beïnvloed (De Hauw, 2014; Demerouti, 2014). Werk-privé balans heeft daarnaast ook een significante positieve invloed op de loopbaankeuze *meer verantwoordelijkheid in de functie krijgen* of

meer uren werken. De uitkomst met de loopbaankeuze *meer verantwoordelijkheid in de functie krijgen* ondersteunt de theorie van de Hauw en Greenhaus (2014) dat medewerkers geneigd zijn om voor een stabiele loopbaanontwikkeling (Young, 2009) te kiezen, waarbij de inhoud van het werk verandert (de Hauw & Greenhaus, 2015).

Naast de effecten van werk-privé balans is duidelijk geworden dat het aanpassingsvermogen een modererende effect heeft bij de loopbaankeuze *zelfstandig ondernemer worden*. Voor werknemers met een hoge werk-privé balans heeft aanpassingsvermogen geen impact op hun keuze om zelfstandig ondernemer te worden. Bij medewerkers met een lage werk-privé balans geldt dat medewerkers met een hoog aanpassingsvermogen meer geneigd zijn om zelfstandig ondernemer te worden dan mensen met een laag aanpassingsvermogen. Voor de andere loopbaankeuzes is geen modererend effect aangetoond voor het aanpassingsvermogen van de medewerker.

In dit onderzoek is echter niet alleen een modererend effect van aanpassingsvermogen aangetoond, maar ook duidelijk geworden dat aanpassingsvermogen van de medewerker als voorspeller van loopbaankeuzes kan optreden. Voor de loopbaankeuzes *takenpakket veranderen, meer verantwoordelijkheid of minder verantwoordelijkheid krijgen in de huidige functie, flexibele werkafspraken maken, promotie accepteren, zelfstandig ondernemer worden* en *niets veranderen* is een significante relatie tussen aanpassingsvermogen en de betreffende loopbaankeuzes gevonden.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek wordt aanbevolen dat organisaties in hun beleid ondersteuning bieden en mogelijkheden creëren voor hun medewerkers om meer verantwoordelijkheid in hun functie te krijgen. Op deze wijze kan een organisatie de medewerker de gelegenheid bieden om te werken aan een stabiele loopbaanontwikkeling. Dit geldt ook voor de tweede aanbeveling die gaat over de mogelijkheid voor medewerkers met een hoog werk-privé balans om meer uren te kunnen werken. Vermoedelijk willen medewerkers op deze wijze hun ambities in de toekomst verwezenlijken. Een laatste aanbeveling vanuit dit onderzoek gaat over de noodzaak voor organisatie om meer aandacht te besteden aan het aanpassingsvermogen van medewerkers. Aanpassingsvermogen heeft namelijk een significante relatie met meerdere loopbaankeuzes. Medewerkers komen vaker voor een loopbaankeuze te staan en de rol die de medewerker hier zelf in speelt, wordt steeds belangrijker.

Voor toekomstig onderzoek naar werk-privé balans is het aan te raden om de rol van attributen van verschillende loopbaankeuzes bij het maken van loopbaankeuzes te onderzoeken. Mogelijk is er een hiërarchische relatie te ontdekken voor deze attributen van loopbaankeuzes die verklaart waarom medewerkers geneigd zijn eerder voor bepaaldeloopbaankeuzes te kiezen. Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op werk-

privé balans niet zozeer als voorspeller, maar als moderator op loopbaankeuzes. Vanuit dit onderzoek is namelijk zowel een significante positieve en negatieve relatie gevonden tussen leeftijd en bepaalde loopbaankeuzes. Een onderzoek heeft laten zien dat het belang voor medewerkers om hun werk-privé balans op orde te houden per levensfase verschillend is. Deze verschuiving ontstaat, omdat medewerkers hun arbeidsgerelateerde behoeften per levensfasen anders rangschikken (Zuiderlaan, 2011).

Tot slot is het zeer aan te raden om een vervolgonderzoek te verrichten naar de rol van aanpassingsvermogen op loopbaankeuzes en dan meer specifiek kijkend naar de onderliggende factoren van aanpassingsvermogen. Uit de analyses van dit onderzoek komt naar voren dat de factoren van aanpassingsvermogen significante relaties vertonen op de verschillende loopbaankeuzes, maar ook dat deze relaties per loopbaankeuzes verschillen. Naast vervolgonderzoek naar de relatie van aanpassingsvermogen en loopbaankeuzen is het ook interessant om te onderzoeken welke predictoren er te onderscheiden zijn voor het aanpassingsvermogen van medewerkers. Zeker nu het aanpassingsvermogen een predictor van loopbaankeuzes lijkt te zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Abstract	4
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	9
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Probleemstelling	13
2 Literatuuronderzoek	14
2.1 Werk-privé balans (onafhankelijke variabele).....	14
2.2 Loopbaankeuzes (afhankelijke variabele)	15
2.3 Relatie werk-privé balans en loopbaankeuzes	16
2.3.1 Loopbaankeuzes gericht op groei en ontwikkeling.....	17
2.3.2 Loopbaankeuzes gericht op succes en tevredenheid thuis	18
2.3.3 Loopbaankeuzes gericht op het behalen van ambities in het werk	20
2.4 Modererende rol van aanpassingsvermogen	21
2.5 Onderzoekmodel.....	26
3 Methodologie	27
3.1 Methode van onderzoek.....	27
3.2 Dataverzameling	27
3.4 Data-analyse.....	30
3.5 Methodologische issues.....	31
4 Resultaten	32
4.1 Correlatieanalyse	32
4.2 Regressieanalyse van werk-privé balans op loopbaankeuzes.....	34
4.3 Regressieanalyse modererend effect van aanpassingsvermogen.....	34
5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	38
5.1 Conclusies en discussie.....	38

5.2 Beperkingen onderzoek	42
5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	43
5.4 Aanbevelingen voor de praktijk	44
Literatuurlijst	47
Bijlage 1 Uitgezette vragenlijst via Onlinetool MWM2	52

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In de afgelopen jaren is het landschap van loopbanen drastisch veranderd als een gevolg van een aantal opkomende economische, maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Greenhaus & Kossek, 2012). Organisaties merken dat de traditionele verdienmodellen onder druk staan, waardoor de zoektocht naar nieuwe verdienmodellen noodzakelijk is. Organisaties voeren daarom reorganisaties door gericht op een meer lean en flexibele organisatie, zodat ze beter in staat zijn zich aan te passen aan veranderde marktomstandigheden (De Hauw & Greenhaus, 2015). Hierdoor worden organisaties platter en neemt de mogelijkheid om promotie te maken af (Arthur & Rousseau, 1996). Door de economisch onzekere tijd zijn baanzekerheden sterk afgenomen, waardoor arbeidscontracten steeds meer voor de korte termijn zijn. Dit draagt bij aan een toename van mobiliteit, flexibiliteit als ook onzekerheid (Forrier & Sels 2003; Rousseau 1995). Ook de vraag naar werk verandert in sterke mate. Niet alleen verdwijnen functies, maar ontstaan er ook nieuwe functies door de verregaande digitalisering van dienstverlening en door de toename van informatietechnologie binnen de primaire processen van organisaties (Batenburg, 1991).

Deze evoluties hebben tot gevolg dat de traditionele loopbaan, gekenmerkt door het stapsgewijs doorlopen van functies om zo intern binnen één organisatie op te klimmen, nog maar een klein gedeelte van de loopbaanpaden vertegenwoordigt (Valcour et al., 2007, Savickas, 2011). Loopbanen zijn vandaag de dag minder voorspelbaar en volgordelijk, maar juist eerder grenzeloos (Arthur, 1994) en veranderlijk (Hall, 1996) van aard. Hierdoor komen medewerkers vaker voor een loopbaankeuze te staan. En niet alleen dat, de rol die de medewerker hier zelf in speelt, wordt steeds belangrijker. Medewerkers moeten nu meer initiatief en eigen regie nemen in het vormen van hun loopbaan, waarbij hun waarden en persoonlijke ambities (Hall, 2002) als kompas fungeren. Medewerkers dienen bereid te zijn om gedurende hun carrière te veranderen en zichzelf te ontwikkelen in hun doelen, interesses en kwaliteiten. Een ondersteunende context is hierin echter net zo belangrijk (Savickas & Porfeli, 2012). Het uiteindelijke doel is mogelijk wel het bereiken van een duurzame loopbaan, waarin medewerkers gezond, productief, tevreden en inzetbaar blijven gedurende hun gehele loopbaan én waarbij hun loopbaan past in hun brede leef context (Greenhaus & Kossek, 2014).

Het bouwen aan een duurzame loopbaan vereist dat medewerkers een loopbaankeuze, zijnde een keuze ten aanzien van hun huidige rol in het werkdomein maken (De Hauw & Greenhaus, 2015). Een loopbaankeuze heeft twee kenmerken. Allereerst gaat het om een keuze uit verschillende mogelijkheden waarbij de medewerker in staat is deze keuze te maken (Greenhaus & Powell, 2012, p.247). Ten tweede verwacht de medewerker dat de loopbaankeuze een meer positief, dan negatief effect heeft (March, 1994).

Deze loopbaankeuze blijft echter niet alleen beperkt tot het werkdomein. De grenzen tussen het werk- en privédomein vervagen (Greenhaus & Kossek, 2014). Er is een toename in het aantal gezinnen met tweeverdieners en alleenstaande ouders. Mensen in deze gezinnen hebben te maken met verantwoordelijkheden voor zowel het werk als het gezin (Greenhaus & Kossek, 2014). In toenemende mate wordt het maken van een loopbaankeuze hierdoor niet alleen beïnvloed door werk gerelateerde, maar ook privé-gerelateerde factoren (Greenhaus & Powell, 2012). Greenhaus en Powell (2012) vroegen in hun artikel dan ook meer aandacht voor de invloed van familie factoren bij het maken van loopbaankeuzes. Kossek et al. (2011) schrijven vervolgens dat het betrekken van de impact op de thuissituatie van een loopbaankeuze cruciaal is voor een duurzame loopbaan.

Een belangrijke voorspeller voor het maken van een loopbaankeuze is de werk-privé balans van de medewerker (Lee et al., 2011; De Hauw, 2014). Deze werk-privé balans zal om die reden centraal staan in dit onderzoek. Werk-privé balans is de algemene evaluatie die medewerkers maken over hoe succesvol zij zijn in en hoe tevreden zij zijn met hun verschillende rollen thuis en op het werk (de Hauw, 2014 pag. 24). Uit het onderzoek van De Hauw (2014) werd al duidelijk dat een medewerker die een lage werk-privé balans ervaart, meer geneigd is om een loopbaankeuze te kiezen gericht op *minder uren werken, demotie maken* of het *inlassen van een loopbaanonderbreking*. Medewerkers met een hoge werk-privé balans daarentegen zijn meer geneigd om voor de loopbaankeuze *promotie maken* kiezen.

Toch is dit niet het hele verhaal. In dit onderzoek erkennen we daarnaast dat deze loopbaankeuzes niet alleen te verklaren zijn vanuit de werk-privé balans van de medewerker. Poelmans (2005) maakte al duidelijk dat deze keuze beïnvloed wordt door persoonlijke en situationele factoren. Een voorbeeld hiervan is dat de invloed van werk-privé balans gedurende de verschillende loopbaanfasen veranderd (Darcy et al., 2012) of dat er tweetal loopbaanpatronen te onderscheiden zijn op basis van persoonlijke factoren (Sullivan & Maineiro, 2007a). Daarom wordt in dit onderzoek ook gekeken naar een mogelijke moderator tussen werk-privé balans en loopbaankeuzes. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Career

Construction theorie (Savickas, 2005), en wordt er specifiek gekeken naar het aanpassingsvermogen van de medewerker (adaptability). Belangrijke eigenschap van de medewerker binnen de theorie is de mate waarin de medewerker het aanpassingsvermogen – zogenoemde psychosociale competenties - bezit om een loopbaankeuze te maken. Eén van de kenmerken van een loopbaankeuze, is dat de medewerker in staat moet zijn deze keuze te maken (Greenhaus & Powell, 2012, p.247). Het aanpassingsvermogen van de medewerker speelt mogelijk een modererende rol bij de relatie tussen werk-privé balans en het maken van loopbaankeuzes. In eerdere wetenschappelijke onderzoeken is dit nog niet onderzocht. In dit onderzoek zal de rol van aanpassingsvermogen van de medewerker daarom centraal staan.

1.2 Probleemstelling

In deze thesis wordt de relatie tussen de werk-privé balans van medewerkers en de intentie tot het maken van loopbaankeuzes nader onderzocht, waarbij speciaal gekeken wordt vanuit de Career Construction theorie naar het aanpassingsvermogen van de medewerker. De centrale vraag die hierbij speelt, is in welke mate het aanpassingsvermogen van de medewerker een modererende rol speelt bij het maken van bepaalde loopbaankeuzes. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

‘In welke mate speelt werk-privé balans een rol bij het maken van loopbaankeuzes en in hoeverre speelt het aanpassingsvermogen van de persoon zelf een modererende rol in deze relatie?’

2 Literatuuronderzoek

2.1 Werk-privé balans (onafhankelijke variabele)

Het onderwerp werk-privé interactie is de laatste jaren veel onderzocht, waardoor er wat meer inzicht is gekomen in welke factoren van invloed zijn op werk-privé interacties (Greenhaus & Powell, 2012). De vraag hoe werk-privé conflict en/of verrijking tussen een bepaalde rol in het éne domein en een rol in het andere domein ontstaat, krijgt hierdoor een steeds duidelijker antwoord (Greenhaus & Allen, 2011). Wat nog minder duidelijk is, is hoe medewerkers over het algemeen hun persoonlijke werk-privé balans beoordelen (de Hauw, 2014). De term werk-privé balans is vandaag de dag vaak dan ook nog vaag en onduidelijk gedefinieerd (Greenhaus & Allen, 2011). In de doctoraatthesis van de Hauw (2014) is een brede, meer alomvattende definitie van het begrip werk-privé balans gegeven en een meetinstrument ontwikkeld om het begrip te kunnen onderzoeken. In deze thesis wordt deze definitie dan ook gebruikt om het begrip werk-privé balans te beschrijven: *‘werk-privé balans is de algemene evaluatie die medewerkers maken over hoe succesvol zij zijn in en hoe tevreden zij zijn met hun verschillende rollen thuis en op het werk’* (De Hauw, 2014 pag. 24).

In de definitie worden een drietal elementen samen gebracht (de Hauw & Greenhaus, 2015). Het eerste element betreft een algemene evaluatie van de werk-privé balans door de medewerker. In deze evaluatie worden de verschillende rollen in zowel het privé– als werkdomein tegen elkaar afgewogen (Grzywacz & Carlson, 2007; Carlson et al., 2009). De evaluatie loopt via een tweetal dimensies (het tweede en derde element), zijnde de cognitieve en affectieve dimensie (De Hauw, 2014). De cognitieve dimensie gaat over de vraag in welke mate de medewerker gelooft dat hij/zij succesvol is in de rollen en dit voldoet aan de persoonlijke ambitie die de medewerker heeft voor die rollen. De affectieve dimensie geeft inzicht in hoe tevreden de medewerker zich voelt in de verschillende rollen.

Werk-privé balans gaat over meer dan alleen de rollen die iemand thuis vervult (bijvoorbeeld vaderrol of rol als partner). Het gaat ook over vriendschappen, maatschappelijke functies of de zorg voor jezelf. Daarbij geldt dat werk-privé balans een holistisch construct (de Hauw, 2014) is wat een ‘balansvraagstuk’ in zich huist. Dit vraagstuk is voor iedereen anders en er is dus geen sprake van een beste fit voor iedereen. De mate waarin een medewerker waarde hecht aan de affectieve of juist de cognitieve dimensie bepaalt voor deze medewerker hoe hij/zij werk-privé balans evalueert (van den Berg et al., 2006). Deze fit kan ook nog eens veranderen als gevolg van de aanwezigheid van sterke invloeden vanuit de context (Schwarz, 2007).

2.2 Loopbaankeuzes (afhankelijke variabele)

Om tot een duurzame loopbaan te komen is het noodzakelijk dat medewerkers loopbaankeuzes maken (De Hauw & Greenhaus, 2015). Tims, Bakker en Derks (2012) tonen aan dat werknemers kunnen bijdragen aan hun duurzame loopbaan middels job crafting. Job crafting kan gezien worden als de veranderingen die medewerkers initiëren om hun taakeisen en hulpbronnen in balans te brengen met hun persoonlijke vaardigheden en behoeften (Tims & Bakker, 2010). Het gaat hierbij om bijvoorbeeld de loopbaankeuzes als ontslag nemen, minder uren werken of juist een promotie accepteren. Greenhaus en Powell (2012) typeren loopbaankeuzes als *‘een keuze tussen verschillende mogelijkheden, waarbij de beslisser voldoende controle heeft over de situatie om te kiezen’* (p.247). De mogelijkheden waaruit gekozen kan worden, zijn toegenomen ten opzichte van de keuzes bij traditionele loopbanen, die veelal beperkt waren tot lineaire promotie bij één en dezelfde werkgever (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007; Greenhaus & Kossek, 2014).

Volgens De Hauw en Greenhaus (2015) kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee types van loopbaankeuzes. Het gaat om het veranderen van de inhoud van het werk of het gaat om een aanpassing in de samenstelling van het werk. Bij het eerste type van loopbaankeuzen – veranderen inhoud van het werk – wordt de status (bv. mate van verantwoordelijkheid) en/of functie (bv. type werkzaamheden) van het werk beïnvloed. Te denken valt dan aan de loopbaankeuzes (1) een promotie of juist (2) een demotie accepteren, (3) een verandering van takenpakket doorvoeren, (4) meer of (5) minder verantwoordelijkheid in de functie krijgen of (6) zelfstandig ondernemer worden.

Bij het tweede type loopbaankeuzes –veranderen samenstelling van het werk- gaat het meer over hoe het werk wordt uitgevoerd. Hierbij is een drietal dimensies in de literatuur beschreven (Valcour et al., 2007): tijd, continuïteit en arbeidsrelatie. Kijkend naar de arbeidsrelatie bijvoorbeeld is een onderscheid te maken tussen in loondienst werken of als externe ingehuurd worden. Waar traditionele loopbanen zich kenmerkten door levenslang bij één en dezelfde werkgever te werken en waarbij de arbeidsrelatie veelal bestond uit een vast contract waarbij jaarlijks een onderhandeling over arbeidsvoorwaarden plaats vond, zijn er tegenwoordig meer vormen in de arbeidsrelatie te ontdekken. Hierbij zijn ook verschillende arbeidsduren zoals bijvoorbeeld een jaarcontract, of op uitzend- of projectbasis (Peters, Den Dulk & van der Lippe, 2009) aan de orde. Ook het aantal uren dat een medewerker kiest om te werken kan vandaag de dag variëren. Medewerkers kunnen parttime werken om zo meer tijd voor hun andere rollen (bv. zorg voor kinderen) over te houden. Binnen deze typering van loopbaankeuzes kan een loopbaankeuze dus betrekking

hebben op (7) meer of (8) minder uren gaan werken. Daarnaast is de locatie waar het werk plaats vindt (bv. thuiswerken) en het moment waarop er gewerkt wordt niet altijd hetzelfde (bv. 's avonds nadat de kinderen in bed liggen). Het nieuwe werken of het *'flexibele werken'* is in toenemende mate aanwezig binnen organisaties. Dit vraagt om het maken van afspraken tussen de medewerker en werkgever omtrent (9) flexibele werkafspraken. Het komt ook voor dat medewerkers zich tijdelijk onttrekken uit het arbeidsproces als gevolg van persoonlijke omstandigheden of ambities (bv. gezinsuitbreiding, sabbatical, mantelzorg voor familielid of wereldreis maken). Hierbij gaat het om de keuze voor een loopbaanonderbreking. Tot slot kan een medewerker bewust ervoor kiezen om geen verandering aan te brengen in de huidige inhoud of samenstelling van werk. De medewerker is tevreden met hoe de situatie op dit moment is en kiest ervoor om (10) niets te veranderen.

In dit onderzoek wordt de invloed van werk-privé balans op een tiental loopbaankeuzes bekeken. Vanuit het werk van De Hauw en Greenhaus (2015) is een tiental loopbaankeuzes gekozen uit de groep van loopbaankeuzes die een goede vertegenwoordiging zijn voor de hedendaagse loopbaankeuzes. Het gaat om de volgende loopbaankeuzes: (1) promotie of (2) demotie accepteren, (3) takenpakket veranderen, (4) meer of (5) minder verantwoordelijkheid in functie krijgen, (6) zelfstandig ondernemer worden, (7) meer of (8) minder uren gaan werken of (9) flexibele werkafspraken maken. Als laatste loopbaankeuze wordt de keuze om (10) niets te veranderen (of te blijven zitten waar je zit als keuze) toegevoegd. Een medewerker kan er namelijk ook voor kiezen om niks te doen en de situatie te handhaven zoals deze is. Een aantal loopbaankeuzes – zijnde promotie of demotie accepteren, zelfstandig ondernemer worden en minder uren werken- is eerder onderzocht (De Hauw, 2014). Dit onderzoek voegt daar een zestal loopbaankeuzes aan toe door de invloed van werk-privé balans hierop te onderzoeken.

2.3 Relatie werk-privé balans en loopbaankeuzes

Het maken van de loopbaankeuze beïnvloedt de mate van duurzaamheid van de loopbaan van een medewerker (De Hauw & Greenhaus, 2015). Een loopbaan is duurzaam wanneer medewerkers gezond, productief, tevreden en inzetbaar blijven gedurende hun loopbaan en waarbij deze passend is voor hun brede leef context (Greenhaus & Kossek, 2014). Medewerkers zijn namelijk op zoek naar de beste samenstelling van mogelijkheden gebaseerd op hun eigen waarden en levensovertuigingen zodat er een optimale fit mogelijk is tussen werk, gezin en persoonlijk leven (Maineiro & Sullivan, 2007b). Het Kaleidoscope loopbaanmodel (Sullivan & Maineiro, 2005) gaat in op deze relatie. Volgens dit model werken drie waarden als drijfveer voor het maken van loopbaankeuzes. Deze waarden zijn authenticiteit, balans en uitdaging. Authenticiteit gaat over de behoefte om echt en trouw aan

jezelf te zijn, terwijl balans gaat over het maken van keuzes waardoor de verschillende levensrollen coherent (kunnen) zijn met elkaar (Sullivan & Maineiro, 2005). Uitdaging gaat tot slot over de behoefte om te leren, te ontwikkelen en om uitdagend werk te vinden. Om tot een duurzame loopbaan te komen moeten medewerkers dus bouwen aan een loopbaan dat passend is voor hun persoonlijk en privé leven om zodoende hun werk-privé balans op orde brengen (Greenhaus & Kossek, 2014). Een manier om te bouwen hieraan is het maken van loopbaankeuzes.

Er zijn drie manieren waarop werk-privé balans het maken van loopbaankeuzes kan beïnvloeden. De Hauw & Greenhaus (2015) beschrijven in hun theoretisch model dat een hoge werk-privé balans leidt tot het maken van loopbaankeuzes gericht op groei en ontwikkeling, terwijl een lage werk-privé balans leidt tot het maken van loopbaankeuzes gericht op het vergroten van succes en tevredenheid in het werk of in het privé leven.

2.3.1 Loopbaankeuzes gericht op groei en ontwikkeling

De Hauw en Greenhaus (2015) beschrijven in hun theoretisch model dat medewerkers die op een gegeven moment een hoog werk-privé balans ervaren, en hiermee tevreden zijn (Pinder, 1998), hun loopbaankeuzes richten op een stabiele loopbaanontwikkeling (Young, 2009). Medewerkers geven namelijk op twee manieren hun loopbaan vorm, zijnde via individuele acties of geleidelijke ontwikkeling (Lee et al., 2011). In de situatie van tevredenheid zal een medewerker eerder een loopbaankeuze maken gericht op geleidelijke ontwikkeling. Deze ontwikkeling als medewerker is belangrijk om op de lange termijn aantrekkelijk en inzetbaar te blijven voor organisaties.

Een manier om dit te doen is het vergroten van de hulpbronnen voor het werk (Demerouti, 2004) gericht op persoonlijke ontwikkeling en groei (Bakker & Demerouti, 2007). Een loopbaankeuze gericht op het vergroten van de hulpbronnen stelt de medewerker in de gelegenheid om zijn/haar kwaliteiten te ontwikkelen. Zo kan een verandering van takenpakket ertoe leiden dat een medewerker nieuwe vaardigheden moet ontwikkelen om de nieuwe taken te kunnen uitvoeren. Op deze manier draagt deze loopbaankeuze bij aan de groei en ontwikkeling van de medewerker.

Ook het opnemen van meer verantwoordelijkheid binnen de huidige of in een nieuwe functie als gevolg van een promotie, biedt de medewerker de kans om de uitdaging aan te gaan te presteren en vaardigheden (verder) te ontwikkelen (De Hauw & Greenhaus, 2015).

Een vierde loopbaankeuze die gelegenheid biedt om competenties te ontwikkelen is zelfstandig gaan ondernemen. Door zelfstandig te gaan ondernemen wordt de medewerker zelf verantwoordelijk voor het genereren van werk en opdrachten. Dit betekent dat de

medewerker aantrekkelijk moet blijven voor mogelijke opdrachtgevers door zijn/haar competenties up-to-date te houden en tegelijkertijd flexibel te zijn ten aanzien van zowel de inhoud als de samenstelling van het werk (Valcour et al., 2007).

Tot slot kan een medewerker met een hoog werk-privé balans vinden dat er genoeg mogelijkheden zijn om in de huidige situatie te groeien en zich verder te ontwikkelen. Er is dus geen reden om een specifieke loopbaankeuze te maken en de medewerker voelt dus geen noodzaak om iets te veranderen. Kijkend naar de loopbaankeuzes voor dit onderzoek, zijn de volgende hypothesen te formuleren:

H1a: Werk-privé balans heeft een positieve relatie met de loopbaankeuze om het takenpakket te veranderen.

H1b: Werk-privé balans heeft een positieve relatie met de loopbaankeuze om meer verantwoordelijkheid in de functie te krijgen.

H1c: Werk-privé balans heeft een positieve relatie met de loopbaankeuze om een promotie te accepteren.

H1d: Werk-privé balans heeft een positieve relatie met de loopbaankeuze om zelfstandig te gaan ondernemen.

H1e: Werk-privé balans heeft een positieve relatie met de loopbaankeuze om niks te veranderen.

2.3.2 Loopbaankeuzes gericht op succes en tevredenheid thuis

Vanuit de Frustratie theorie van Maier (1949) wordt geredeneerd dat medewerkers frustratie en/of discomfort ervaren wanneer hun werk-privé balans laag is. De frustratie ontstaat vanuit het gevoel van ontevredenheid over de situatie thuis of op het werk en de doelen die daarbinnen niet worden gehaald. Dit leidt ertoe dat de medewerkers er meer op gericht zijn om een loopbaankeuze te maken die deze frustratie vermindert en eventueel oplost (De Hauw & Greenhaus, 2014). Afhankelijk van de oorzaak van de frustratie zijn er verschillende loopbaankeuzes te onderscheiden die kunnen bijdragen in het vergroten van (de kans op) succes en tevredenheid in het werk of in het privé leven. In deze paragraaf wordt stil gestaan bij de mogelijke loopbaankeuzes die gericht zijn op succes en tevredenheid in het privé leven. In de paragraaf 2.3.3 komen de loopbaankeuzes gericht op succes en tevredenheid in het werk aan bod.

De Work-home resources model (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) geeft de hoge werkvereisten als een mogelijke oorzaak van de frustratie. Een loopbaankeuze zal in deze situatie dan ook gericht zijn op het verlagen van de werkvereisten. Greenhaus & Powell (2012) vroegen in hun artikel al meer aandacht voor de invloed van factoren bij het maken van loopbaankeuzes. Kossek et al. (2013) beargumenteerden dat het betrekken van de impact op de thuissituatie van een loopbaankeuze cruciaal is voor een duurzame loopbaan. Een loopbaankeuze gericht op het verlagen van de werkvereisten is namelijk een belangrijke manier om de fysieke en mentale gezondheid te versterken (Bakker & Demerouti, 2007). Hierbij worden obstakels (bv. gevraagde tijdsbesteding of werkdruk) die de frustratie veroorzaken verminderd (Demerouti, 2014). Het gaat dan om het verlagen van cognitieve eisen (zoals hoeveel aandacht is er nodig voor het werk) of om het verlagen van fysieke of tijd vereisten (zoals werkuren of plaats van werken). De loopbaankeuzes minder verantwoordelijkheid binnen de huidige functie of een demotie accepteren, zijn beiden een manier om de cognitieve eisen te verlagen. De loopbaankeuze minder uren werken draagt direct bij aan het verlagen van fysieke en/of tijd vereisten in het werk. Voor alle drie de loopbaankeuzes geldt dat de verwachting is dat de frustratie afneemt waardoor de werk-privé balans positief wordt beïnvloedt. Dit leidt tot de volgende drie hypothesen:

H1f: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om minder verantwoordelijkheid in de functie te krijgen.

H1g: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om een demotie te accepteren.

H1h: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om minder uren te werken.

Een alternatieve strategie van medewerkers om met hoge werkvereisten om te gaan is het vergroten van de hulpbronnen op het werk (Bakker & Demerouti, 2007). Deze hulpbronnen op het werk hebben namelijk een bufferende werking voor werkvereisten (Bakker et al., 2005; Kahn & Byosserie, 1992). Volgens de Job Demands – Resource model zijn deze hulpbronnen te vinden op organisatieniveau (bv. salaris & baan zekerheid), in interpersoonlijke en sociale relaties op het werk (bv. werkklimaat of relatie leidinggevende), in de organisatie van het werk (bv. duidelijke rollen & verantwoordelijkheden of mogelijkheid tot participatie in besluitvorming) en op taakniveau (bv. autonomie of prestatie feedback) (Bakker & Demerouti, 2007).

Van de loopbaankeuzes in dit onderzoek zijn er nog twee loopbaankeuzes te noemen die de ontstane frustratie bij de medewerker kunnen verlagen. Hierbij speelt de mate van autonomie die een medewerker heeft in zijn werk een rol. Kijkend naar de loopbaankeuzes in dit onderzoek zou autonomie betrekking hebben op de loopbaankeuzes zelfstandig ondernemen of flexibele werkafspraken maken. Bij deze loopbaankeuzes wordt de invloed van de medewerker op het hoe, wanneer en waar het werk plaats vindt groter (De Hauw en Greenhaus, 2014). De toename in autonomie zorgt ervoor dat de medewerker beter in staat is om de werkvereisten af te stemmen op de thuissituatie. Door deze afstemming met de thuissituatie is de verwachting dat een positief effect optreedt in de werk-privé balans van de medewerker. De volgende hypothesen zijn dan ook op te stellen en worden in dit onderzoek onderzocht:

H1i: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om flexibele werkafspraken te maken.

H1j: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om zelfstandig te gaan ondernemen.

2.3.3 Loopbaankeuzes gericht op het behalen van ambities in het werk

Een tweede oorzaak van frustratie kan voortkomen uit het gevoel van ontevredenheid over de werksituatie en de doelen die daarbinnen niet worden gehaald (De Hauw & Greenhaus, 2014). Medewerkers willen om die reden hun hulpbronnen op het werk vergroten om de situatie te veranderen (Demerouti, 2014; Tims et al., 2012). Een directe loopbaankeuze die bijdraagt in het vergroten van hulpbronnen is het vergroten van het aantal uren werken. Door meer tijd te hebben voor het werk vergroot de kans dat doelen wel behaald kunnen worden (De Hauw & Greenhaus, 2015; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Een andere manier om deze frustratie weg te nemen is door loopbaankeuzes te maken die bijdragen in een betere match tussen de persoon en de functie (person-job fit) of anders gezegd, werk zoeken dat beter past bij de medewerker. Hoe beter medewerkers zichzelf en hun werkomgeving begrijpen, hoe meer ze geneigd zijn loopbaankeuzes te maken die aansluiten bij hun persoonlijke behoeften, waarden, interesses en talenten (Singh & Greenhaus, 2004). Van de loopbaankeuzes in dit onderzoek zijn dat takenpakket veranderen en zelfstandig ondernemen. De loopbaankeuze takenpakket veranderen biedt de medewerker de gelegenheid om het werk beter af te stemmen op zijn/haar persoonlijke waarden (person-job fit vergroten) (De Hauw & Greenhaus, 2014), waardoor de medewerker beter in staat is zijn/haar doelen op het werk te behalen (Edwards & Rothbard, 1999).

De loopbaankeuze zelfstandig ondernemen biedt medewerkers de kans op werk dat beter past bij wie ze zijn (Valcour et al., 2007), hetgeen bijdraagt in een betere job-fit. Dit leidt tot de volgende hypothesen voor dit onderzoek:

H1k: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om meer uren te werken.

H1l: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om het takenpakket te veranderen.

H1j: Werk-privé balans heeft een negatieve relatie met de loopbaankeuze om zelfstandig te gaan ondernemen.

2.4 Modererende rol van aanpassingsvermogen

Er is een aantal theorieën m.b.t. de persoon en loopbaanontwikkeling en het maken van loopbaankeuzes door deze persoon. De Career Construction theorie (Savickas, 2005) probeert net als vele andere loopbaantheorieën te verklaren hoe loopbaankeuzes tot stand komen. De theorie integreert het waarom (levensthema's), de wat (persoonlijkheidstypen) en het hoe (aanpassingsvermogen) bij het maken van loopbaankeuzes (Savickas, 2005). De gedachtegang is dat medewerkers gedurende hun loopbaan keuzes maken die een verhaal vertellen over welke thema's belangrijk zijn bij het maken van deze loopbaankeuzes. Deze thema's (bv. beoordeling werk-privé balans) herbergen persoonlijke waarden en maken dat loopbaankeuzes een betekenis krijgen. De grondslag voor deze gedachte is dat medewerkers door het maken van een loopbaankeuze een expressie geven van de persoon die ze zijn (Savickas, 2005). Door het verbinden van deze thema's aan de persoonlijkheidstypen die bepaalde waarden vertegenwoordigen én aan het aanpassingsvermogen van de medewerker, probeert de theorie een allesomvattend construct te bieden.

Cruciaal onderdeel binnen de Career Construction theorie is het begrip aanpassingsvermogen (adaptability). Aanpassingsvermogen gaat over de bereidheid, de vaardigheden en de middelen die een medewerker bezit om belangrijke loopbaanontwikkeling taken uit te voeren (zoals het maken van loopbaankeuzes), om veranderingen door te voeren en om te gaan met trauma's die zich kunnen voordoen gedurende iemands loopbaan (Savickas, 1997 & 2005). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vaker op zoek gaan naar mogelijkheden om hun werkomstandigheden te verbeteren. In eerder onderzoek is aangetoond dat proactieve werknemers vaker op zoek

gaan naar informatie over de functie en de organisatie, vaker werk gerelateerde hulp krijgen van anderen en tevens beter in staat zijn problemen te overwinnen die men tijdens werk ervaart (Seibert, Crant & Kraimer, 1999). Het aanpassingsvermogen van de medewerker is hierin bepalend voor het succes. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar hoe het aanpassingsvermogen een modererende rol speelt bij het maken van loopbaankeuzes.

Aanpassingsvermogen in loopbanen gaat over de algemene vaardigheden en specifieke gedragingen noodzakelijk voor het anticiperen op en aanpassen aan veranderende omstandigheden (Savickas & Porfeli, 2012). Het aanpassingsvermogen wordt binnen de Career Construction theorie uitgedrukt in vier factoren beginnend met een C zijnde:

- Concern – de mate waarin een medewerker zich zorgen maakt over zijn toekomst.
- Control – de mate waarin een medewerker controle heeft of regie neemt over zijn toekomst.
- Curiosity – de mate waarin een medewerker nieuwe mogelijke expressies van zichzelf en toekomstige scenario's onderzoekt.
- Confidence – de mate waarin een medewerker het vertrouwen heeft om eigen aspiratie na te jagen.

Bij de factor concern gaat het over bewustzijn bij de medewerker over zijn eigen rol in de huidige situatie en het effect hiervan richting de toekomst. Aanpassingsvermogen is het vermogen om met veranderende omstandigheden om te gaan (Van Vianen et al., 2012) en daarom moeten medewerkers niet alleen een duidelijk beeld hebben van de huidige situatie, maar ook reflecteren over hun toekomst. Vanuit de Regulatory focus theorie (Higgings, 1997) is gesteld dat het bereiken van een fit tussen oriëntatie op een doel (bv. werk-privé balans op orde brengen) en de middelen ingezet om dat doel te bereiken (bv. maken van een loopbaankeuze) een gevoel van juiste doelnavolging geven en dat dit de taak betrokkenheid vergroot (Higgins, 2005). Hoe hoger het bewustzijn bij de medewerker in termen van concern, hoe waarschijnlijker er een betere fit keuze tot stand gaat komen.

De factor control betreft meer in welke mate een medewerker daadwerkelijk de regie heeft, de verantwoordelijkheid neemt en opkomt voor zijn mening. Hier is een relatie te leggen met de randvoorwaarde voor het maken van loopbaankeuze. Greenhaus en Powell (2012) schreven al in hun definitie van een loopbaankeuzes dat '...de beslisser voldoende controle heeft over de situatie om te kiezen' (p.247). Dus hoe meer control iemand heeft over de situatie, hoe sterker de intentie tot het maken van een loopbaankeuze zal zijn.

Factor curiosity gaat over mogelijkheden die een medewerker voor zichzelf ziet weggelegd. Er is hier een duidelijke relatie gevonden (Van Vianen et al., 2012) met één van de persoonlijkheidsdimensies van de theorie van de Big Five, zijnde openheid. Het gaat hierbij over de mate waarin iemand open staat voor nieuwe ervaringen of verschillende invalshoeken op een bepaald thema. Hoe hoger een medewerker zichzelf scoort op de factor curiosity, hoe meer kansen de medewerker voor zichzelf ziet weg gelegd. Het aanpassen naar een nieuwe situatie zal deze medewerker makkelijker afgaan dan een medewerker die dit niet ziet.

Tot slot is de factor confidence gericht op het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op de omgeving. Het begrip overlapt met de definitie van zelfeffectiviteit van Bandura (1997) *“the belief in one’s capabilities to organize and execute the course of action to produce given attainments”* (p. 3). Het modererend effect van zelfeffectiviteit op het maken van een loopbaankeuze is eerder onderzocht. Voor de hypothese dat zelfeffectiviteit de relatie tussen werk-privé balans en loopbaankeuze versterkt is echter geen empirisch bewijs voor gevonden (De Hauw, 2014). In dit onderzoek wordt echter gekeken naar het modererende effect van het aanpassingsvermogen van de medewerker, waarin factor confidence slechts een onderdeel is.

Deze vier factoren van aanpassingsvermogen zijn zelf regulerende strategieën. Vandaag de dag is nog weinig onderzoek verricht naar de flexibiliteit en aanpassingsvermogen van medewerkers (Van Vianen et al., 2012). Aanpassingsvermogen blijkt bij te dragen aan positieve affectie en minder aan negatieve affectie, hetgeen weer effect heeft op hoe een medewerker zijn huidige werk evalueert (Fiori, Bollmann & Rossier, 2015). Individuele verschillen in aanpassingsvermogen, de redenen, correlaties en de gevolgen hiervan, zijn verder belangrijk om te onderzoeken. Een studie onder Duitse studenten liet zien dat er verschillende profielen te onderscheiden zijn op basis van de vier factoren (Hirschi & Valero, 2015). Daarnaast bevestigde dezelfde studie dat de mate van aanpassingsvermogen een positieve relatie heeft met het daadwerkelijk aanpassen van de situatie (zoals bijvoorbeeld het maken van een loopbaankeuze). Ook is bevestigd door onderzoek dat alle vier de factoren een significante relatie hebben met loopbaanplanning en loopbaan vraagstukken (Hirschi et al., 2015). Tot slot is in een onderzoek onder Chinese medewerkers naar voren gekomen dat aanpassingsvermogen een negatieve relatie -via de mediator van tevredenheid over carrière- heeft met de intentie om de organisatie te verlaten (Guan et al., 2015).

Onderzoek over job crafting biedt ook nog een andere kijk op het belang van aanpassingsvermogen. Binnen onderzoek over job crafting is meer het beeld naar voren gekomen dat medewerkers een actieve rol spelen in het vormgeven van hun functie en zich bezighouden met job crafting. Job crafting kan betrekking hebben op aanpassingen van zowel de inhoudelijke als de sociale en relationele aspecten van het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bij job crafting gebruiken medewerkers bestaande mogelijkheden of zoeken ze naar nieuwe mogelijkheden om hun werk beter op de eigen vermogens en behoeften af te stemmen door het bijvoorbeeld uitdagender te maken, er betekenis aan toe te voegen (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010), de werklast tijdelijk wat te verminderen of de werkhulpbronnen te verhogen (Tims & Bakker, 2010). Deze driedeling sluit aan op het theoretisch model van De Hauw en Greenhaus (2015), waarbij een loopbaankeuze volgt vanuit werk-privé balans en gericht is op het verlagen van werkvereisten, verhogen van hulpbronnen op het werk en/of het behalen van ambities (en hieruit betekenisgeving vanuit Career Construction Theorie) op het werk. Het aanpassingsvermogen van de medewerker speelt dus mogelijk een belangrijke modererende rol tussen werk-privé balans en het maken van een loopbaankeuzes. Goodman (1994) definieerde aanpassingsvermogen al als het zoeken naar balans tussen hun werk en hun privé omgeving. Om die reden zijn op basis van de hypothesen geformuleerd in de paragrafen 2.3 de volgende hypothesen op te stellen:

H2a: De positieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om het takenpakket te veranderen is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2b: De positieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om meer verantwoordelijkheid in de functie te krijgen is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2c: De positieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om promotie te accepteren is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2d: De positieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om zelfstandig te gaan ondernemen is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2e: De positieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om niets te veranderen is sterker voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben.

H2f: De negatieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om minder verantwoordelijkheid in de functie te krijgen is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2g: De negatieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om een demotie te accepteren is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2h: De negatieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om minder uren te werken is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

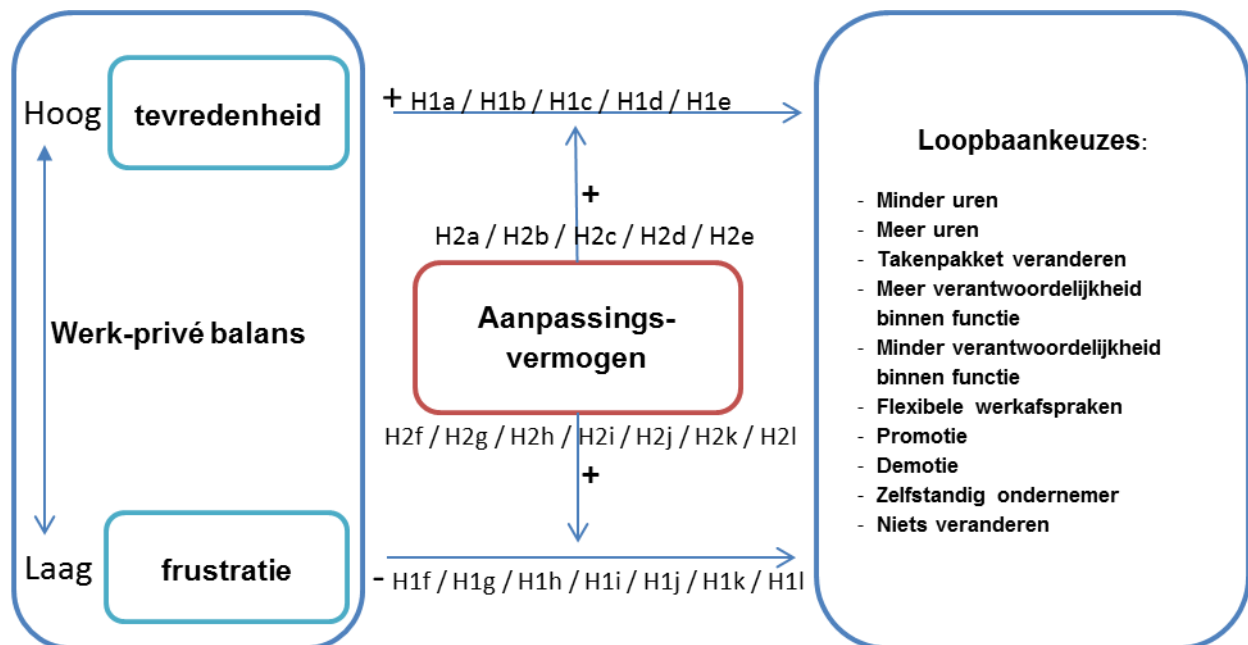
H2i: De negatieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om flexibele werkafspraken te maken is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2j: De negatieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om zelfstandig te gaan ondernemen is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2k: De negatieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om meer uren te werken is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

H2l: De negatieve relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze om het takenpakket te veranderen is sterker voor medewerkers die een hoger aanpassingsvermogen hebben dan voor medewerkers die een lager aanpassingsvermogen hebben.

2.5 Onderzoekmodel



3 Methodologie

3.1 Methode van onderzoek

In het vorig hoofdstuk is een theoretisch kader opgesteld waaruit twee hoofdhypothesen zijn voortgekomen. De hypothesen gaan over de relatie tussen werk-privé balans en loopbaankeuzes en de modererende rol van het aanpassingsvermogen hierop. Om de hypothesen te kunnen toetsen is ervoor gekozen om een kwantitatief onderzoek uit te voeren. Groot voordeel hiervan is dat het relatief eenvoudig is om grote hoeveelheid data te verzamelen (Dillman, 2000).

Het onderzoek meet een drietal variabelen (werk-privé balans, aanpassingsvermogen en loopbaankeuzes) die goed te operationaliseren zijn of waarvoor een gevalideerde vragenlijst bestaat. De gebruikte schalen in dit onderzoek worden in paragraaf 3.3 nader toegelicht. Aan de hand van de verzamelde data wordt een statistische analyse uitgevoerd om de opgestelde hypothesen vanuit het theoretisch kader te toetsen. Hiermee wordt een cijfermatig inzicht gecreëerd ten behoeve van het onderzoeksprobleem. De resultaten van deze analyse worden gedeeld en tot slot worden daar waar mogelijk conclusies getrokken en gedeeld. Eventuele beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstige studies complementeren het onderzoek.

3.2 Dataverzameling

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen het bedrijfsonderdeel Operations van Zilveren Kruis. Operations Zilveren Kruis bestaat uit 803 medewerkers. Het voordeel hiervan is dat er een grote groep mensen in één keer wordt bereikt die zich tevens in een vergelijkbare werkcontext bevinden. Daarnaast is binnen Zilveren Kruis veel aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit onderzoek sluit goed aan bij de ambitie om meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers meer eigen regie op hun loopbaan kunnen krijgen. De vragenlijst is in samenspraak met het management team tot stand gekomen (zie bijlage 1) en is bij alle 803 medewerkers van Operations Zilveren Kruis uitgezet. De vragenlijst is online uitgezet in maart 2017 met behulp van MWM2 tool die binnen Achmea gebruikt wordt. De medewerkers kregen drie weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst duurde gemiddeld 7 minuten en 32 seconden.

Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen is de vertrouwelijke behandeling van de gegevens benadrukt en is de anonimiteit van de medewerker gegarandeerd. Daarnaast is de gelegenheid geboden om de uitkomsten van het onderzoek te kunnen ontvangen door een

mailadres op te geven. De vragenlijst is ingevuld door in totaal 397 medewerkers. Dat is een responsgraad van 49,44%. Voor de analyses is geen respondent uitgesloten daar de enquêtetool MWM2 alleen volledige ingevulde vragenlijsten accepteerde.

De uiteindelijke steekproef bestaat uit 397 respondenten (30% man) met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar ($SD = 9,65$). Van de respondenten waren 75% getrouwd en/of samenwonend, 6,8% met partner, woont apart en 17,4% alleenstaand. De meeste ondervraagde medewerkers hebben een vast contract (77,8%) en hiervan werkt 54,9% voltijd. Daarnaast heeft het overgrote deel (75,9%) een partner die werkt (bij 221 respondenten werkt de partner voltijd en 80 respondenten deeltijd). Van de respondenten heeft 56,2% één of meer kinderen. Het opleidingsniveau van de respondenten verdeelt zich in 54,4% hoog opgeleid (HBO 39,3 % en WO 13,1%) en 6,6% lager opgeleid (Lagere school 0,3% en MAVO/LBO/VMBO 6,3%).

3.3 Operationalisatie – meetinstrumenten

Om de verschillende variabelen uit dit onderzoek meetbaar te maken wordt gebruik gemaakt van gevalideerde schalen uit eerder onderzoek.

Werk-privé balans:

In dit onderzoek wordt gekeken naar de subjectieve perceptie van de respondenten ten aanzien van de ervaren *werk-privé balans* ($\alpha = 0,876$). Aan de hand van een vragenlijst wordt zowel de cognitieve als affectieve dimensie van werk-privé balans onderzocht. De medewerker scoort zichzelf op de werk-privé balans met behulp van de vragen op de 10-item schaal die van De Hauw (2014) heeft ontwikkeld. Vragen die de cognitieve dimensie toetsen, stellen respondenten de vraag in hoeverre zij denken dat hun prestaties in hun verschillende rollen voldoen aan de doelstellingen die zij hebben vastgesteld voor deze rollen. Als voorbeeld: “Ik voldoe aan de verwachtingen die ik heb voor mezelf in mijn verschillende rollen”. Vragen die aan de andere kant de affectieve dimensie toetsen, vragen de respondenten in hoeverre zij tevreden zijn in hun verschillende rollen. Als voorbeeld: “Ik voel me tevreden in mijn verschillende rollen”. Alle vragen van deze schaal zijn gemeten middels een 5-punts Likert schaal (1= sterk mee oneens; 5= sterk mee eens).

Aanpassingsvermogen (Adaptability):

In dit onderzoek wordt gekeken naar hoe respondenten zichzelf beoordelen over het *aanpassingsvermogen* ($\alpha = 0,912$) dat zij bezitten. De vragenlijst die hiervoor gebruikt wordt, vindt zijn grondslag in de Career Construction theorie van Savickas (2005). Er is een Career Adapt-Ability Scale (CAAS) ontwikkeld door Savickas en Porfeli (2012) die inmiddels wereldwijd wordt gebruikt. Onlangs is een verkorte versie gevalideerd (Maggiori et al., 2015)

waarin het meetinstrument terug is gebracht van 24 naar twaalf stellingen— drie stellingen per factor (Concern, Control, Curiosity en Confidence). Concern gaat over de mate waarin een medewerker zich zorgen maakt over zijn toekomst. Bijvoorbeeld de stelling: “Ik denk na over hoe mijn toekomst eruit zal zien”. Control over de mate waarin een medewerker controle heeft of regie neemt over zijn toekomst. Als voorbeeld de stelling: “Ik neem zelf beslissingen”. Curiosity betreft de mate waarin een medewerker nieuwe mogelijke expressies van zichzelf en toekomstige scenario’s onderzoekt. De stelling “Ik ga op zoek naar kansen voor persoonlijke ontwikkeling” bijvoorbeeld. En tot slot gaat confidence over de mate waarin een medewerker het vertrouwen heeft om eigen aspiratie na te jagen. Als voorbeeld stelling: “Ik leer nieuwe vaardigheden”. De vragenlijst, gebruikt in dit onderzoek, is gebaseerd op de gevalideerde Nederlandse CAAS schaal (Van Vianen et al., 2012). De medewerker scoort zichzelf op de 24 items middels een 5-punts Likert schaal (1= sterk mee oneens; 5= sterk mee eens).

Loopbaankeuzes:

De *loopbaankeuzes* zijn gemeten naar het voorbeeld van De Hauw (2014) door de respondenten de vraag te stellen hoe waarschijnlijk het is dat ze een bepaalde loopbaankeuze zouden maken indien de mogelijkheid zich voordoet. Het laatste deel van de zin zorgt ervoor dat externe gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn worden uitgesloten en zodoende er een betere meting kan plaats. Een tiental hedendaagse loopbaankeuzes zijn gebruikt op basis van de theoretisch model van De Hauw en Greenhaus (2015) over hoe tot een duurzame loopbaan te komen. Deze loopbaankeuzes in het uitgezette onderzoek zijn daarom 1) meer verantwoordelijkheid krijgen in functie 2) minder verantwoordelijkheid krijgen in functie 3) veranderen takenpakket 4) meer uren werken 5) minder uren werken 6) zelfstandig ondernemer worden 7) flexibele werkafspraken maken 8) promotie 9) demotie 10) niets veranderen. Deze zijn alle tien gemeten aan de hand van de vijfpuntschaal van Likert (1= zeer onwaarschijnlijk; 5= zeer waarschijnlijk) waarbij geldt dat hoe hoger de score op deze schaal, hoe meer waarschijnlijk het is dat de medewerker de loopbaankeuze zal maken.

Demografische variabelen:

Binnen het onderzoek werden de volgende demografische variabelen bevraagd: Geslacht (1=man, 2=vrouw), leeftijd, burgerlijke staat (1=alleenstaand, 2=met partner, woont apart, 3=gehuwd/samenwonend), werkt partner? (1=nee, 2=ja, deeltijd, 3= ja, voltijd, 4=niet van toepassing) kinderen (1=ja, 2=nee) en aantal kinderen, hoogst genoten opleiding (1=lagere school, 7= WO), voltijd of deeltijd? (1=voltijd, 2=deeltijd), contract (1=contract onbepaalde

tijd, 2= contract bepaalde tijd, 3= uitzendbasis, 4 = anders), functie (1=medewerker, 2=teammanager, 3=senior manager/directeur).

Middels de correlatieanalyse wordt besloten welke demografische variabelen als controlevariabelen worden gebruikt voor de hiërarchische regressieanalyses. De controlevariabelen die significant met minimaal één van de onafhankelijke variabelen en minimaal één van de afhankelijke variabelen correleren worden meegenomen in de hiërarchische regressieanalyses (Bono & McNamara, 2011).

3.4 Data-analyse

De verkregen data zijn geanalyseerd door middel van het statistische programma SPSS, versie 22. De interne validiteit en betrouwbaarheid van de data worden gegarandeerd door het gebruik van gevalideerde vragenlijsten en door middel van beschrijvende statistische analyses (zie ook vorige paragraaf). De samenhang van de vragen binnen de schalen wordt met de Cronbach 's alpha gemeten, waarbij de vuistregel >0.7 wordt gehanteerd (Field, 2009). Daarnaast worden de gemiddelden, correlaties en de standaarddeviaties berekend van de afhankelijke, de onafhankelijke en de mogelijke controlevariabelen.

De correlatieanalyse helpt bij het bepalen welke controlevariabelen bij de regressieanalyses worden gebruikt. De demografische variabelen die zowel met de onafhankelijke- als de afhankelijke variabelen correleren, worden gebruikt bij de hypothesetoetsing (Bono & McNamara, 2011). Voor een aantal demografische variabelen zijn zogenaamde dummy variabelen aangemaakt (voor de controlevariabelen burgerlijke staat en opleiding) ten behoeve van de regressieanalyses en is gekeken of er sprake was van multicollineariteit tussen de controlevariabelen.

Om de hypothesen met betrekking tot de invloed van werk-privé balans op loopbaankeuzes te toetsen is een aantal hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd. In stap 1 wordt een regressie uitgevoerd van de controlevariabelen op elke afzonderlijke loopbaankeuze. In stap 2 wordt werk-privé balans als predictor toegevoegd aan het model. De gestandaardiseerde β -coëfficiënten geven aan of werk-privé balans een significant effect heeft op de afzonderlijke loopbaankeuze. De R^2 en R^2 change geven een indicatie van de grootte van het effect.

Om de hypothesen met daarin de modererende invloed van aanpassingsvermogen te toetsen is er nogmaals een serie hiërarchische regressie analyses uitgevoerd. Eerst zijn alle controle- en onafhankelijke variabelen gecentreerd, waarna een 2-way interactie is gebouwd, zijnde: werk-privé balans*aanpassingsvermogen. Vervolgens is er een hiërarchische regressieanalyse op elke afzonderlijke loopbaankeuze uitgevoerd, waarbij de gecentreerde controlevariabelen in stap 1 zijn toegevoegd. In stap 2 is de gecentreerde onafhankelijke

variabele werk-privé balans toegevoegd, en tot slot is in stap 3 de gecentreerde modererende variabelen samen met de 2-way interactie toegevoegd. De gestandaardiseerde β coëfficiënten geven de statistische significantie aan van de hoofd- en interactie-effecten. R^2 en R^2 change geven vervolgens de grootte van het effect aan. Voor de significante interactie-effecten werd de richting van het effect bepaald door de simple slopes (Dawson, 2013) te plotten op de relaties tussen werk-privé balans en de loopbaankeuzes voor werknemers die hoog (1 SD boven het gemiddelde) en laag (1 SD beneden het gemiddelde) op de betreffende moderator hebben gescoord.

3.5 Methodologische issues

Belangrijk bij onderzoek is om betrouwbare data te verzamelen. Om die reden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van gevalideerde schalen, hetgeen bijdraagt aan de kwaliteit van verzamelde data. Daarnaast is bij het uitzetten van de vragenlijst bij de medewerkers benadrukt dat er geen goede of foute antwoorden zijn, dat de anonimiteit wordt gewaarborgd en is er de mogelijkheid geboden om de uitkomsten van het onderzoek te mogen ontvangen. Hierdoor wordt zoveel mogelijk getracht een vertekend beeld te voorkomen (Podsakoff et al., 2003) en de responsbias te voorkomen (Furnham, 1986). Doordat de uitkomsten van het onderzoek mogelijk kunnen bijdragen aan de ambitie van Operations is vanuit het management van Zilveren Kruis commitment gegeven waardoor medewerkers in de gelegenheid zijn gesteld om de vragenlijst in te vullen onder werktijd.

Tot slot is bij het opstellen van de vragenlijst gekeken dat het geven van sociaal wenselijke antwoorden (Malhotra et al., 2006) of het 'blind invullen' van de vragenlijsten tot een minimum wordt beperkt dan wel makkelijk te herkennen zijn in de data. In de gebruikte schaal werk-privé balans zitten bijvoorbeeld zowel positief als negatief geformuleerde vragen waarmee 'blind ingevulde' vragenlijsten snel herkend worden. Ook is ervoor gekozen om de vragen met betrekking tot de demografische variabelen aan het eind van de vragenlijst te stoppen, zodat de vragen over de af- en onafhankelijke variabelen eerst zijn beantwoord. Daarnaast is halverwege de vragenlijst vlak voor de vragen over demografische variabelen nogmaals het belang benadrukt van het eerlijk (geen goed of fout) beantwoorden van de vragen, zodat er een betrouwbaar beeld uit het onderzoek naar voren kan komen.

4 Resultaten

4.1 Correlatieanalyse

Allereerst is gekeken welke samenhang er te ontdekken is tussen de verschillende variabelen gemeten in dit onderzoek. Hiervoor is een correlatieanalyse uitgevoerd en de uitkomst hiervan is weergegeven in tabel 1 op de volgende bladzijde.

Tabel 1 laat zien dat er een tiental mogelijke controlevariabelen kunnen zijn, zijnde geslacht, leeftijd, relatie situatie, woonsituatie, werkt partner, kinderen, middelbaar onderwijs, hoger onderwijs, contract type en vol- of deeltijd. Wanneer gekeken wordt naar de onderlinge correlaties van variabelen valt op dat er twee correlaties mogelijk te sterk interacteren. Het gaat om relatie situatie met woonsituatie ($r = .81$ en $p < 0,01$) en contracttype met leeftijd ($r = -.54$ en $p < 0,01$). Er bestaat voor deze variabelen het risico dat er multicollineariteit kan optreden bij het uitvoeren van de regressieanalyses. Echter is de sterke correlatie tussen relatie situatie en woonsituatie een gevolg van het opsplitsen van de originele variabele burgerlijke staat in twee dichotome dummy variabelen. Het is daarom vanzelfsprekend dat de variabelen relatie situatie en woonsituatie een sterk correlatie hebben. De correlatie van .540 tussen contracttype met leeftijd is niet zo hoog dat het risico op multicollineariteit groot is.

Verder laat tabel 1 ook zien dat er verschillende variabelen significant samenhangen met verschillende loopbaankeuzes, en daarnaast met werk-privé balans – alleen significante samenhang met *relatie situatie* ($r = -.11$ & $p < 0,05$) én aanpassingsvermogen - significante samenhang met *leeftijd* ($r = -.19$ & $p < 0,01$), *hoger onderwijs* ($r = -.28$ & $p < 0,01$) en *vol-of deeltijd* ($r = -.16$ & $p < 0,01$).

Bij het selecteren van de controlevariabelen is het belangrijk dat er variabelen die significant met minimaal één van de onafhankelijke variabelen en minimaal één van de afhankelijke variabelen correleren, worden meegenomen in de hiërarchische regressieanalyses (Bono & McNamara, 2011). Omdat er meerdere variabelen zijn die een significante samenhang hebben met de afhankelijke variabelen én omdat het risico op multicollineariteit beperkt is, is er gekozen om als controlevariabelen *relatie situatie*, *leeftijd*, *hoger en middelbaar onderwijs* en *vol- of deeltijd* mee te nemen.

Tabel 1: Correlatiematrix met gemiddelde, standaarddeviaties en correlaties tussen gemeten variabelen in dit onderzoek (n=397)

Variabele	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Geslacht ^a	1.70	.46	-																					
2. Leeftijd	41.67	9.65	.05	-																				
3. Relatie situatie ^b	1.17	.38	-.03	-.09	-																			
4. Woonsituatie ^c	1.24	.43	-.04	-.14 **	.81 **	-																		
5. Werkt partner ^d	1.10	.30	-.05	.20 **	.21 **	.03	-																	
6. Kinderen ^e	1.44	.50	-.06	-.26 **	.29 **	.36 **	.08	-																
7. Middelbaar onderwijs ^f	1.00	.05	-.08	-.01	.11 *	.09	-.02	.06	-															
8. Hoger onderwijs ^g	1.48	.50	.11 *	.36 **	.02	.00	.06	-.17 **	.05	-														
9. Contracttype ^h	1.22	.42	.01	-.54 **	.20 **	.22 **	.03	.31 **	.09	-.16 **	-													
10. Vol- of deeltijd ⁱ	1.45	.50	.43 **	.16 **	-.11 *	.16 **	-.08	-.31 **	-.05	.31 **	-.07	-												
11. Werkprivé balans	3.37	.31	-.09	-.05	-.11 *	-.07	.07	-.09	.04	.07	-.04	-.01	-											
12. Aanpassingsvermogen	3.58	.48	.03	-.19 **	-.06	-.06	-.08	-.02	.06	-.28 **	.06	-.16 **	.18 **	-										
13. Minder uren	2.73	1.29	.07	.05	-.01	.01	-.11 *	.08	.09	.01	-.02	-.03	-.19 **	-.06	-									
14. Meer uren	2.23	1.09	-.04	-.05	.00	.08	.02	-.06	.13 *	-.01	.11 *	.17 **	.11 *	.05	-.40 *	-								
15. Takenpakket veranderen	3.37	1.07	.06	-.21 **	.01	.02	-.10	.07	-.06	-.02	.12 *	.11 *	-.03	.13 *	.07	.08	-							
16. Meer verantwoordelijkheid	3.45	1.03	-.09	-.33 **	-.01	.03	-.10	.04	-.12 *	-.15 **	.18 *	-.07	.14 **	.36 **	-.06	.13 **	.45 **	-						
17. Minder verantwoordelijkheid	1.98	.82	.00	.22 **	.02	.00	-.05	-.06	.06	.25 **	-.13 *	.11 *	-.05	-.28 **	.19 **	-.01	.00	-.37 **	-					
18. Flexibele werkafspraken	3.81	.97	-.11 *	.03	-.11 *	-.07	-.15 **	.00	-.04	.05	-.05	.17	.06	.18 **	.17 **	-.09	.26 **	.24 **	.03	-				
19. Promotie	3.27	1.21	-.09	-.38 **	.04	.10 *	-.12	.10 *	-.01	-.29 **	.21 **	-.18 **	.06	.42 **	.03	.09	.38 **	.59 **	-.31 **	.19 **	-			
20. Demotie	1.95	.96	.14 **	.13 *	-.01	-.02	.01	-.06	.11 *	.13 **	-.03	.16 **	.00	-.08	.11 *	.11 *	.14 **	-.13 **	.38 **	.07	-.11 *	-		
21. Zelfstandig ondernemer	1.95	1.15	.02	.09	-.10	-.03	-.09	.04	.09	-.14 **	.12 *	-.07	-.04	.22 **	.13 **	.13 **	.08	.07	.01	.13 *	.27 **	.08	-	
22. Niets veranderen	2.59	1.20	.03	.22 **	.01	.02	.09	-.05	-.07	.19 **	-.15 **	.06	.05	-.35 **	-.08	-.11 *	-.36 **	-.38 **	.11 *	-.16 **	-.54 **	-.07	-.27 **	-

* Correlatie is significant op het 0.05 niveau (twee-zijdig)

** Correlatie is significant op het 0.01 niveau (twee-zijdig)

*** Correlatie is significant op het 0.001 niveau (twee-zijdig)

^{a)} geslacht (1=man, 2=vrouw) ^{b)} relatie situatie (1=alleenstaand, 2=partner) ^{c)} woon situatie (1=woont alleen, 2=woont samen) ^{d)} werkt partner (1=ja, 2=nee) ^{e)} kinderen (1=ja, 2=nee)

^{f)} middelbaar onderwijs (1=Ja, 2=nee) ^{g)} hoger onderwijs (1=ja, 2=nee) ^{h)} contracttype (1=vast contract, 2=tijdelijk contract) ⁱ⁾ vol- of deeltijd (1=voltijd, 2=deeltijd)

4.2 Regressieanalyse van werk-privé balans op loopbaankeuzes

Vervolgens is met behulp van lineaire hiërarchische regressieanalyses het effect van werk-privé balans op loopbaankeuzes onderzocht. Per loopbaankeuze is deze analyse uitgevoerd om zo ook de veronderstelde hypothesen in hoofdstuk 2 te kunnen toetsen. In tabel 2 zijn de uitkomsten van deze afzonderlijke regressieanalyses weergegeven.

Uit de analyse komt naar voren dat werk-privé balans een significante negatieve relatie vertoond met de loopbaankeuze om minder uren te werken ($\beta = -.19$, $p < 0,01$). Hiermee wordt *hypothese H1h niet ondersteund*.

Verder laat de analyse zien dat werk-privé balans een significante positieve relatie vertoond met de loopbaankeuze om meer verantwoordelijkheid te krijgen binnen de huidige functie ($\beta = .13$, $p < 0,01$). *Hiermee wordt hypothese H1b ondersteund*.

Ook heeft een werk-privé balans – tegen de verwachting in! – een significante positieve relatie vertoond met de loopbaankeuze om meer uren te werken ($\beta = .11$, $p < 0,05$). Hier was vanuit theoretisch kader namelijk een hypothese gesteld dat werk-privé balans een significante negatieve relatie vertoond met de loopbaankeuze om meer uren te werken. *Hiermee wordt hypothese H1k niet ondersteund*.

Tot slot is er geen significante invloed gemeten van werk-privé balans op de loopbaankeuzes om het takenpakket te veranderen (H1a en H1l), om minder verantwoordelijkheid te krijgen binnen de huidige functie (H1f), om flexibele werkafspraken te maken (H1i), om promotie (H1c) of demotie te maken (H1g) en om zelfstandig ondernemer te worden (H1d en H1j). Ook de loopbaankeuze om niets te veranderen blijkt niet significant beïnvloed te worden door werk-privé balans (H1e). *De hypothesen H1a, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1i, H1j en H1l worden derhalve niet ondersteund*.

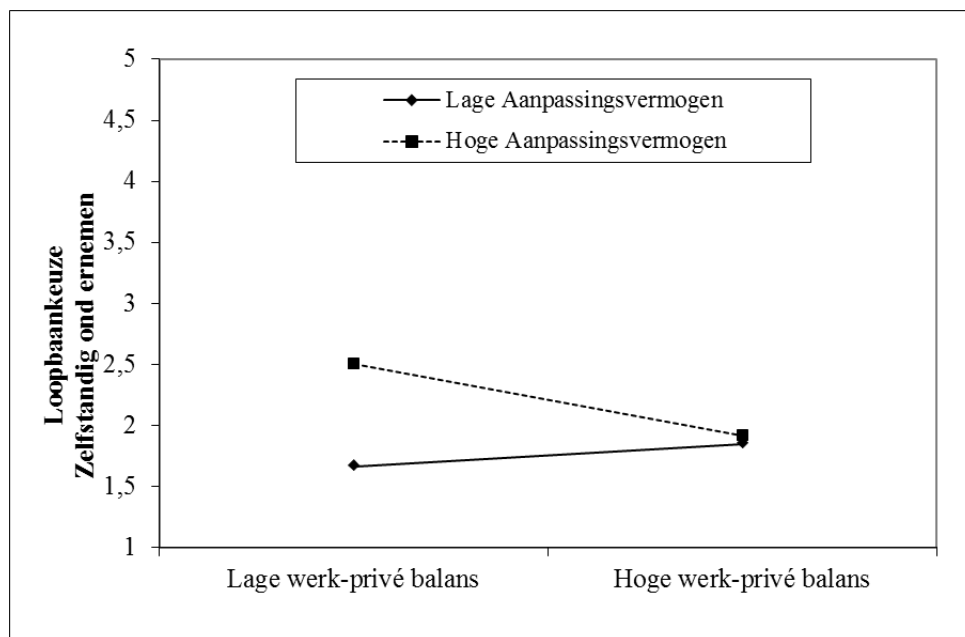
4.3 Regressieanalyse modererend effect van aanpassingsvermogen

Naast de effecten van werk-privé balans op loopbaankeuzes is onderzocht of deze effecten worden gemodereerd door het aanpassingsvermogen van de medewerker. Om dit te onderzoeken zijn er regressieanalyses uitgevoerd op de tien geselecteerde loopbaankeuzes waaraan de tweeweg interactie van werk-privébalans met aanpassingsvermogen is toegevoegd. In tabel 3 op zijn de uitkomsten van de regressieanalyse per loopbaankeuze weergegeven onder model 4.

De interactie tussen werk-privé balans en aanpassingsvermogen blijkt enkel significant te zijn voor de loopbaankeuze 'zelfstandig ondernemen' ($\beta = -.17$, $p < 0,001$).

Voor de overige loopbaankeuzes is er geen significante interactie gevonden. Dat betekent dat voor de hypothesen H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g, H2h, H2i, H2k en H2l niet voldoende bewijsvoering is om deze te ondersteunen.

Om de interactie waar wel een significante relatie is gevonden beter uit te kunnen leggen, is deze met behulp van 'slopes' (Dawson, 2013) hieronder grafisch weergegeven. Het gaat dan om de loopbaankeuze 'zelfstandig ondernemen' (figuur 1).



Figuur 1: Interactie effecten tussen werk-privé balans en aanpassingsvermogen om de richting voor de loopbaankeuze om zelfstandig ondernemer te worden te voorspellen.

Figuur 1 laat zien dat voor werknemers met een hoge werk-privé balans aanpassingsvermogen geen impact heeft op hun keuze om zelfstandig ondernemer te worden. Bij medewerkers met een lage werk-privé balans zie je dat medewerkers met een hoog aanpassingsvermogen meer geneigd zijn om zelfstandig ondernemer te worden dan mensen met een laag aanpassingsvermogen. *Hypothese H2j wordt daarmee ondersteund.*

Tabel 2: Hiërarchische regressie analyse van het effect van werk-privé balans op loopbaankeuzes (N = 397)

Loopbaankeuze: model:	Minder uren		Meer uren		Takenpakket veranderen		Meer verantwoordelijkheid		Minder verantwoordelijkheid	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Variabelen										
Leeftijd	.06	.04	-.06	-.05	-.24 ***	-.24 ***	-.32 ***	-.31 ***	.15 **	.15 **
Relatie situatie ^a	-.02	-.05	.00	.02	.01	.01	-.02	-.01	.03	.02
Middelbaar onderwijs ^b	.09	.10	.14 **	.14 **	-.06	-.06	.12 *	-.13 **	.05	.06
Hoger onderwijs ^c	-.00	.02	-.06	-.07	.03	.03	-.02	-.03	.18 **	.19 **
Vol- of deeltijd ^d	-.04	-.05	.21 ***	.21 ***	.14 **	.14 **	-.02	-.02	.03	.03
Werk-privé balans		-.19 ***		.11 *		-.04		.13 **		-.05
F	.961	3.335 **	4.769 ***	4.853 ***	5.902 ***	5.003 ***	11.038 ***	10.631 ***	7.425 ***	6.379 ***
R ²	.01	.04 ***	.06 ***	.07 *	.07 ***	.07	.12 ***	.14 **	.09 ***	.09
ΔR ²		.04		.01		.00		.02		.00

Loopbaankeuze: model:	Flexibele werkafspraken		Promotie		Demotie		Zelfstandig ondernemen		Niets veranderen	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Variabelen										
Leeftijd	-.00	.00	-.31 ***	-.31 ***	.09	.09	-.05	-.06	.17 **	.18 **
Relatie situatie ^a	-.10	-.09	.00	.01	.00	.00	-.12 *	-.12 *	.03	.03
Middelbaar onderwijs ^b	-.03	-.03	-.01	-.01	.11 *	.11 *	.11 *	.11 *	-.08	-.08
Hoger onderwijs ^c	.04	.04	-.15 **	-.16 **	.05	.05	-.12 *	-.11 *	.14 *	.13 *
Vol- of deeltijd ^d	.04	.04	-.08	-.08	.14 *	.14 *	-.04	-.04	-.02	-.01
Werk-privé balans		.05		.06		.00		-.05		.05
F	1.339	1.273	16.613 ***	14.166 ***	4.241 **	3.525 **	3.696 **	3.274 **	5.647 ***	4.874 ***
R ²	.02	.02	.18 ***	.18	.05	.05	.05 **	.05	.07 **	.07
ΔR ²		.00		.00		.00		.00		.00

Opmerking: *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001. Gestandaardiseerde β-coëfficiënten zijn vermeld.

^a) relatie situatie (1=alleenstaand, 2=partner) ^b) middelbaar onderwijs (1=Ja, 2=nee) ^c) hoger onderwijs (1=ja, 2=nee) ^d) vol- of deeltijd (1=voltijd, 2=deeltijd)

Tabel 3: Hiërarchische regressie analyses van het (modererend) effect van aanpassingsvermogen op loopbaankeuzes (N = 397)

Variabelen	Minder uren				Meer uren				Takenpakket veranderen				Meer verantwoordelijkheid				Minder verantwoordelijkheid			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Leeftijd	.06	.04	.05	.03	-.06	-.05	-.05	-.05	-.24 ***	-.24 ***	-.23 ***	-.23 ***	-.32 ***	-.31 ***	-.29 ***	-.28 ***	.15 **	.15 **	.13 *	.13 *
Relatie situatie ^a	-.02	-.05	-.03	-.05	.00	.02	.01	.03	.01	.01	.02	.01	-.02	-.011	.01	.01	.03	.02	.01	.01
Middelbaar onderwijs ^b	.09	.10	.10	.10 *	.14 **	.14 **	.14 **	.13 **	-.06	-.06	-.07	-.07	.12 *	-.13 **	-.15 **	-.15 **	.05	.06	.07	.07
Hoger onderwijs ^c	-.00	.02	-.02	.02	-.06	-.07	-.05	-.06	.03	.03	.06	.07	-.02	-.03	.05	.04	.18 **	.19 **	.14 *	.14 *
Vol- of deeltijd ^d	-.04	-.05	-.05	-.05	.21 ***	.21 ***	.21 ***	.21 ***	.14 **	.14 **	.15 **	.15 **	-.02	-.02	.01	.01	.03	.03	.02	.01
Werk-privé balans		-.19 ***		-.19 ***		.11 *		.11 *		-.036		-.06		.13 **		.08		-.05		-.02
Aanpassingsvermogen			-.07	-.03			.05	.03			.13 *	.14 **			.33 ***	.31 ***			-.21 ***	-.21 ***
Werkprivé balans * Aanpassingsvermogen			-.02					-.04				.02				.02				-.03
F	.961	3.335 **	1.064	2.555 *	4.769 ***	4.853 ***	4.152 ***	3.762 ***	5.902 ***	5.003 ***	6.117 ***	4.798 ***	11.038 ***	10.631 ***	18.331 ***	14.133 ***	7.425 ***	6.379 ***	9.507 ***	7.157 ***
R ²	.01	.05 ***	.02	.05 **	.06 ***	.07 *	.06	.07	.07 ***	.07	.09 *	.09 *	.12 ***	.14 **	.22 ***	.23 ***	.09 ***	.09	.13 ***	.13 ***
ΔR ²		.04	.00	.04		.01	.00	.01		.00	.02	.02		.02	.10	.10		.00	.04	.04

Variabelen	Flexibele werkafspraken				Promotie				Demotie				Zelfstandig ondernemen				Niets veranderen			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Leeftijd	-.00	.00	.02	.03	-.31 ***	-.31 ***	-.28 ***	-.28 ***	.09	.09	.08	.09	-.05	-.06	-.04	-.06	.17 **	.18 **	.14 **	.15 **
Relatie situatie ^a	-.10	-.09	-.08	-.09	.00	.01	.03	.03	.00	.00	-.00	-.01	-.12 *	-.12 *	-.10 *	-.09	.03	.03	.00	.00
Middelbaar onderwijs ^b	-.03	-.03	-.05	-.05	-.01	-.01	-.04	-.04	.11 *	.11 *	.12 *	.11 *	.11 *	.11 *	.09	.10 *	-.08	-.08	-.05	-.06
Hoger onderwijs ^c	.04	.04	.09	.08	-.15 **	-.16 **	-.08	-.08	.05	.05	.04	.04	-.12 *	-.11 *	-.08	-.05	.14 *	.13 *	.07	.04
Vol- of deeltijd ^d	.04	.04	.06	.06	-.08	-.08	-.05	-.05	.14 *	.14 *	.13 *	.13 *	-.04	-.04	-.02	-.03	-.02	-.01	-.04	-.04
Werk-privé balans		.05		.01		.06		.00		.00		.01		-.05		-.09		.05		.11 *
Aanpassingsvermogen			.21 ***	.21 ***			.34 ***	.34 ***			-.04	-.04			.17 **	.20 ***			-.31 ***	-.33 ***
Werkprivé balans * Aanpassingsvermogen				.07				-.00				.03				-.17 ***				.06
F	1.339	1.273	3.919 **	3.171 **	16.613 ***	14.166 ***	25.128 ***	18.751 ***	4.241 **	3.525 **	3.617 **	2.764 **	3.696 **	3.274 **	5.031 ***	5.843 ***	5.647 ***	4.874 ***	11.697 ***	9.736 ***
R ²	.02	.02	.06 ***	.06 ***	.18 ***	.18	.28 ***	.28 ***	.05 **	.05	.05	.05	.05 **	.05	.07 **	.11 ***	.07 **	.07	.15 ***	.17 ***
ΔR ²		.00	.04	.05		.00	.10	.10		.000	.00	.00		.00	.03	.06		.00	.09	.10

Opmerking: *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001. Gestandaardiseerde β-coëfficiënten zijn vermeld.

^{a)} relatie situatie (1=alleenstaand, 2=partner) ^{b)} middelbaar onderwijs (1=Ja, 2=nee) ^{c)} hoger onderwijs (1=ja, 2=nee) ^{d)} vol- of deeltijd (1=voltijd, 2=deeltijd)

5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies en discussie

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen op welke wijze de ervaren werk-privé balans van medewerkers van invloed kan zijn op het maken van loopbaankeuzes. Hierbij is ook gekeken of het aanpassingsvermogen van de medewerker zelf hierin een modererend effect heeft. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

'In welke mate speelt werk-privé balans een rol bij het maken van loopbaankeuzes en in hoeverre speelt het aanpassingsvermogen van de persoon zelf een modererende rol in deze relatie?'

Dit onderzoek bevestigt dat er een relatie bestaat tussen werk-privé balans en het maken van loopbaankeuzes. Ook is er een modererend effect van aanpassingsvermogen gevonden.

Het onderzoek heeft zich in eerste instantie gericht op een drietal drijfveren om een bepaalde loopbaankeuze te maken. Allereerst is onderzocht welke relatie te ontdekken was tussen een hoog werk-privébalans en het maken van *loopbaankeuzes gericht groei en ontwikkeling*. Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers met een hoog ervaren werk-privé balans meer geneigd zijn om voor de loopbaankeuze *meer verantwoordelijkheid* te kiezen, dan medewerkers met een laag ervaren werk-privé balans. Deze uitkomst ondersteunt de theorie van de Hauw en Greenhaus (2014) dat medewerkers geneigd zijn om voor een stabiele loopbaanontwikkeling (Young, 2009) te kiezen, waarbij de inhoud van het werk verandert (de Hauw & Greenhaus, 2015). Er is echter geen bewijs gevonden dat er een significante relatie is voor de loopbaankeuze *promotie accepteren*. In het onderzoek van De Hauw (2014) was hier wel een significante positieve relatie voor gevonden. Een verschil in dit onderzoek met dat van De Hauw is de gemiddelde leeftijd van de respondenten. De verklaring zou kunnen zijn dat relatie tussen werk-privé balans en de loopbaankeuze *promotie accepteren* niet zichtbaar wordt, omdat de relatie tussen leeftijd en deze loopbaankeuze significant negatief is ($\beta = -.31$, $p < 0,001$) (zie ook het correlatietabel in tabel 1). Naarmate de medewerker ouder wordt, neemt de intentie tot de loopbaankeuze promotie dus af.

Voor de loopbaankeuze *takenpakket veranderen* is ook geen bewijs gevonden dat er een significante relatie bestaat met werk-privé balans. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er onderscheid te maken valt tussen de inhoud van het werk gericht op status -hetgeen

bijvoorbeeld een verandering van verantwoordelijkheid betreft- en gericht op functie -hetgeen een verandering van takenpakket betreft-. Mogelijk is dit onderscheid van invloed op de loopbaankeuze, waarbij een toename van status meer gezien wordt als stabiele loopbaanontwikkeling en verandering van takenpakket minder.

Voor de loopbaankeuze om *zelfstandig ondernemer te worden* en op deze manier een invulling te geven aan groei en ontwikkeling (Valcour et al., 2007) is ook geen bewijs gevonden. Bij de regressie analyses kwam naar voren dat een drietal controlevariabelen wel een significante positieve en negatieve relatie hebben. Zo blijkt dat respondenten met een opleiding vanuit het middelbaar onderwijs én die op dit moment niet een relatie hebben, meer geneigd zijn om zelfstandig ondernemen te worden.

Bij de laatste loopbaankeuze gericht op het vergroten van hulpbronnen is er geen relatie vastgesteld tussen de werk-privé balans en de loopbaankeuze *niets veranderen*. De gedachte dat een medewerker met een hoog ervaren werk-privé balans en met voldoende ruimte voor ontwikkeling in zijn huidige functie geen verandering nodig vindt, wordt dus niet ondersteund. Verklaring kan zijn dat medewerkers met hoog een werk-privé balans juist eerder geneigd zijn om wel wat te veranderen om invulling te geven aan hun loopbaanontwikkeling en op langere termijn aantrekkelijk en inzetbaar te blijven (Demerouti, 2004).

Vervolgens is onderzocht of er een relatie te ontdekken is tussen werk-privé balans en *loopbaankeuzes gericht op het vergroten van succes en tevredenheid thuis*. Hierbij zijn loopbaankeuzes een manier om bestaande frustraties over een lage werk-privé balans aan te pakken (Maier, 1949; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat werk-privé balans een significante negatieve invloed heeft op de loopbaankeuze *minder uren* te werken. Hiermee wordt het resultaat vanuit het onderzoek van De Hauw (2014) bevestigd en aangetoond dat een loopbaankeuze gericht op het verlagen van werkvereisten door de ervaren werk-privé balans wordt beïnvloed (Demerouti, 2014). Dit geldt niet voor de loopbaankeuzes *minder verantwoordelijkheid* en *demotie accepteren*. Uit het onderzoek is geen bewijs gevonden voor een relatie tussen werk-privé balans en deze loopbaankeuzes. Mogelijk heeft het verlagen van fysieke en tijd vereisten voor de medewerker meer impact heeft op de werk-privé balans, dan het verlagen van de cognitieve eisen van het werk. Immers levert minder uren werk direct tijd op die ingezet kan worden om de het succes en tevredenheid thuis te vergroten. Kennelijk heeft het verlagen van cognitieve eisen niet hetzelfde effect op de werk-privé balans voor de medewerker. Hiermee wordt ten dele wel de relatie tussen werk-privé balans en loopbaankeuzes gericht op het vergroten van succes en tevredenheid thuis aangetoond.

Een alternatieve strategie vanuit het theoretisch kader is het creëren van een buffer door het vergroten van hulpbronnen op het werk om zo beter om te kunnen gaan met de werkvereisten. De loopkeuzes *flexibele werkafspraken maken* en *zelfstandig ondernemen* zijn een manier van ‘bufferen’ doordat de autonomie van de medewerker toeneemt (Bakker & Demerouti, 2007). Ook hier is echter geen significante relatie voor gevonden. Mogelijk speelt voor beiden loopbaankeuzes mee dat het vergroten van autonomie onvoldoende bijdraagt in het oplossen van de ervaren frustratie.

De derde onderzochte relatie betrof het effect van werk-privé balans op *loopbaankeuzes gericht op het vergroten van succes en tevredenheid in het werk*. De veronderstelling was dat de onderzochte loopbaankeuzes leiden tot het vergroten van de hulpbronnen op het werk, waardoor de ambities en doelen in het werk weer behaald worden. Hiermee neemt de onvrede over de werksituatie en/of de doelen die daarbinnen niet gehaald worden af. De loopbaankeuzes *meer uren werken*, *takenpakket veranderen* en *zelfstandig ondernemen* zijn hiervoor onderzocht. Vanuit de resultaten van dit onderzoek is geen onderbouwing gevonden dat deze loopbaankeuzes ook daadwerkelijk bijdragen in het behalen van de ambities in het werk. Er is geen bewijs gevonden van de veronderstelde significante negatieve relatie. Wel is tegen de verwachting in een significant positieve relatie gevonden voor de loopbaankeuze *meer uren werken*. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de medewerkers met een hoog werk-privé balans graag meer uren wil werken. Dat geldt zeker voor medewerkers die deeltijd werken (zie tabel 2). Medewerkers kunnen op deze manier invulling geven aan een stabiele loopbaanontwikkeling en zich inzetten om aantrekkelijk te blijven voor de werkgever. Kennelijk ervaren medewerkers met een hoog werk-privé balans ook de ruimte om dit te willen. Kanttekening hierbij is wel dat de populatie van respondenten voor 45,1% uit medewerkers bestaat die deeltijd werken en dat deze controlevariabele ook een significante positieve relatie vertoont met de loopbaankeuze *meer uren willen werken*.

Naast de relatie van werk-privé balans op loopbaankeuzes is *het modererend effect van aanpassingsvermogen* hierop onderzocht. Vanuit de Career Construction Theorie (Savickas, 2005) wordt een allesomvattend construct over loopbaankeuzes geïntroduceerd. Een belangrijk onderdeel hierin is het aanpassingsvermogen (het –hoe- van loopbaankeuzes) van de medewerker zelf. Aanpassingsvermogen in loopbanen gaat over de algemene vaardigheden en specifieke gedragingen noodzakelijk voor het anticiperen op en aanpassen aan veranderende omstandigheden (Savickas & Porfeli, 2012). Hoewel het aanpassingsvermogen een bepalende factor is voor het succes waarmee medewerkers er in slagen om hun werkomstandigheden te verbeteren, is er nog weinig onderzoek naar verricht (Van Vianen et al., 2012).

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat aanpassingsvermogen alleen een modererend effect heeft bij de loopbaankeuze *zelfstandig ondernemer worden*. Bij medewerkers met een hoog ervaren werk-privé balans heeft aanpassingsvermogen geen invloed, maar juist bij medewerkers met een laag ervaren werk-privé balans heeft het aanpassingsvermogen een modererend effect. Medewerkers met een laag werk-privé balans en een hoog aanpassingsvermogen zullen meer geneigd zijn om de loopbaankeuze *zelfstandig ondernemer worden* te kiezen dan medewerkers met een laag werk-privé balans en een laag aanpassingsvermogen.

Voor de andere loopbaankeuzes is geen modererend effect aangetoond voor het aanpassingsvermogen van de medewerker. Dit roept de vraag op of er mogelijke andere moderatoren zijn. Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op de medewerker zelf en hoe een persoonlijke factor als aanpassingsvermogen een modererende rol kan spelen. Poelmans (2005) gaf al aan dat keuzes beperkt worden door persoonlijke en situationele factoren. Naast de persoonlijke factoren zullen er dus ook situationele factoren zijn zoals bijvoorbeeld de interpersoonlijke en sociale relaties (bv. steun vanuit leidinggevende of juist steun vanuit thuis) die een modererende rol kunnen spelen bij werk-privé balans en het maken van loopbaankeuzes. In eerder onderzoek kwam al naar voren dat ondersteuning vanuit de organisatie en ondersteuning vanuit privé omgeving van invloed zijn bij loopbaankeuzes (De Hauw, 2014; Houtman, 2017).

Vanuit de uitgevoerde regressieanalyse is er echter ook een ander beeld ontstaan over aanpassingsvermogen. Aanpassingsvermogen heeft mogelijk niet zozeer als moderator een relatie met de loopbaankeuzes, maar mogelijk als onafhankelijke variabele (zie tabel 1 correlaties aanpassingsvermogen met loopbaankeuzes). Om die reden zijn er aanvullende hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd (zie tabel 3, model 3). Hierin is duidelijk geworden dat voor de loopbaankeuzes '*takenpakket veranderen*' ($\beta=.13$, $p<0,05$), '*meer verantwoordelijkheid*' ($\beta=.33$, $p<0,001$), '*minder verantwoordelijkheid*' ($\beta=-.21$, $p<0,001$), '*flexibele werkafspraken*' ($\beta=.21$, $p<0,001$), '*promotie*' ($\beta=.34$, $p<0,001$), '*zelfstandig ondernemen*' ($\beta=.17$, $p<0,01$) en '*niets veranderen*' ($\beta=-.31$, $p<0,001$) er een significante relatie aanwezig is tussen aanpassingsvermogen en de betreffende loopbaankeuzes.

Er is dus *niet alleen een modererende effect van aanpassingsvermogen aangetoond in dit onderzoek*, maar ook is naar voren gekomen dat aanpassingsvermogen van de medewerker als voorspeller van loopbaankeuzes kan optreden. Dit sluit aan op de Career Construct Theorie van Savickas (2005).

5.2 Beperkingen onderzoek

Hoewel dit onderzoek een relatie tussen werk-privé balans en loopbaankeuzes heeft aangetoond, is er een aantal beperkingen te noemen ten aanzien van dit onderzoek.

De eerste beperking gaat over de wijze waarop het onderzoek heeft plaats gevonden. Het onderzoek heeft plaats gevonden op één moment in de tijd, terwijl de onderzochte onafhankelijke variabele werk-privé balans zich ontwikkelt over de tijd. Het onderzoek vraagt de respondenten naar de intentie om tot een bepaalde loopbaankeuze te komen, waardoor niet vastgesteld wordt of de loopbaankeuze daadwerkelijk genomen is. Er is dus geen sprake van een harde causaliteit (Podsakoff et al., 2003). Een longitudinaal onderzoek zou meer duidelijkheid kunnen geven of de intentie tot een loopbaankeuze ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Verder moet de lezer er rekening mee houden dat deze studie gebaseerd is op het onderzoek dat heeft plaats gevonden binnen Zilveren Kruis in het bedrijfsonderdeel Operations. Dit bedrijfsonderdeel betreft een administratieve omgeving, waarbij er in de afgelopen jaren veel automatisering van werkzaamheden heeft plaats gevonden. Als gevolg hiervan zijn er meerdere reorganisaties geweest, hetgeen van invloed is op de medewerkers binnen het bedrijfsonderdeel. Hoewel de totale steekproef een omvang heeft van 397 respondenten en daarmee voldoende is om de uitkomsten te generaliseren, betekent het niet dat de uitkomsten één-op-één representatief zijn voor andere organisaties. De respondenten –die bestaan uit 70% vrouwen- beantwoorden de vragenlijst vanuit een specifieke context met een eigen historie. In dit onderzoek is hier geen aandacht voor geweest. Voor een vervolgonderzoek zou het goed zijn wanneer er naast demografische variabelen er ook contextuele variabelen (bv. de rol van de werkgever) worden meegenomen om de generaliseerbaarheid van het onderzoek richting werk-privé balans en loopbaankeuzes te verbeteren. Ook zou het goed zijn om een vergelijkbaar onderzoek binnen andere sectoren en/of culturele omgevingen uit te voeren om te onderzoeken in welke mate de bevindingen van dit onderzoek ook van toepassing zijn.

Aanvullend hierop zou het aan te raden zijn om bij een vervolgonderzoek de manier van onderzoeken uit te breiden. Er bestaat in dit onderzoek de kans op 'common method bias' aangezien er op basis van eenzijdige bron data is verzameld (single-source, cross-sectioneel onderzoek). Een nadeel hiervan is dat er een versterking van de relatie tussen onderzochte variabelen kan ontstaan (Podsakoff et al., 2003). Een vervolg onderzoek zou naast het interviewen of uitzetten van een vragenlijst bij de respondenten zelf, zich ook moeten richten op de omgeving van de respondenten, zoals bijvoorbeeld de partner, collega of leidinggevende van de betreffende medewerker.

5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Naast de genoemde beperkingen zijn er naar aanleiding van dit onderzoek ook aanbevelingen te maken voor toekomstig onderzoek. Als eerste aanbeveling voor toekomstig onderzoek naar werk-privé balans is het aan te raden om de *rol van attributen van verschillende loopbaankeuzes bij het maken van loopbaankeuzes* te onderzoeken. Uit dit onderzoek komt naar voren dat bijvoorbeeld medewerkers die een hoog werk-privé balans ervaren wel meer geneigd zijn te kiezen voor de loopbaankeuze *meer verantwoordelijkheid binnen de huidige functie*, maar niet voor de loopbaankeuze *takenpakket veranderen*. Vanuit de theorie dat medewerkers loopbaankeuzes maken gericht op het vergroten van hulpbronnen roept dat de vraag op welke attributen voor de medewerkers dan relevant zijn. Is hier een hiërarchische relatie te ontdekken? Weegt bijvoorbeeld status als attribuut zwaarder, dan afwisseling van werk?

Een tweede aanbeveling voor toekomstig onderzoek is de *relatie tussen leeftijd en loopbaankeuzes*. Uit dit onderzoek komt naar voren dat voor bepaalde loopbaankeuzes de leeftijd van de respondenten een significante positieve of negatieve relatie heeft. Zo blijkt dat hoe ouder de medewerker, hoe minder voor de loopbaankeuzes *takenpakket veranderen*, *meer verantwoordelijkheid binnen huidige functie* en *promotie* wordt gekozen en er juist vaker voor de loopbaankeuze *minder verantwoordelijkheid binnen de functie* en *niets veranderen* wordt gekozen. Een eerste mogelijke verklaring is dat hoe ouder de medewerker, hoe minder de ambitie in hun loopbaan gericht op een stabilisering van werk-privé balans. Uit onderzoek is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat op latere leeftijd er onderscheid gemaakt kan worden tussen medewerkers die werken vanuit intrinsieke motivatie en medewerkers die werken vanuit financiële noodzaak (González Garibay et al., 2012). Daarnaast heeft een ander onderzoek laten zien dat het belang voor medewerkers om hun werk-privé balans op orde te houden per levensfase verschillend is. Deze verschuiving ontstaat, omdat medewerkers hun arbeidsgerelateerde behoeften per levensfasen anders rangschikken (Zuiderlaan, 2011). Zo staat in dit onderzoek werk-privé balans in de startfase onderaan op plek elf, terwijl in de combinatiefase dit bovenaan de lijst van arbeidsgerelateerde behoeften staat en vervolgens weer zakt naar plek vijf in de deskundigheidsfase. Dit verklaart mogelijk waarom medewerkers bij een laag werk-privé balans, maar met verschillende leeftijd een andere frustratie ervaren over hun situatie en daardoor andere loopbaankeuzes maken. Een vervolgonderzoek zou zich dan ook kunnen richten op werk-privé balans niet zozeer als voorspeller, maar als moderator op loopbaankeuzes.

Een derde en laatste aanbeveling voor toekomstig onderzoek gaat over het *aanpassingsvermogen van medewerkers*. In de conclusie is al naar voren gekomen dat aanpassingsvermogen van de medewerker niet alleen een modererend effect heeft op de loopbaankeuze *zelfstandig ondernemer worden*, maar mogelijk ook als predictor van loopbaankeuzes gezien kan worden. Om die reden zijn er ook hiërarchische regressieanalyses voor de vier factoren van aanpassingsvermogen uitgevoerd (Concern: $\alpha = 0,902$, Control: $\alpha = 0,813$, Curiosity: $\alpha = 0,822$ en Confidence: $\alpha = 0,804$), waarvan de uitkomsten in tabel 4 op de volgende bladzijde zijn weergegeven. Uit deze analyses komt naar voren dat de factoren significante relaties vertonen op de verschillende loopbaankeuzes, maar ook dat deze relaties per loopbaankeuzes verschillen.

Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een verdieping van de rol van aanpassingsvermogen op loopbaankeuzes en dan meer specifiek kijkend naar de onderliggende factoren. Naast vervolgonderzoek naar de relatie van aanpassingsvermogen en loopbaankeuzes is het ook interessant om te onderzoeken welke predictoren er te onderscheiden zijn voor het aanpassingsvermogen van medewerkers. Zeker wanneer het aanpassingsvermogen een predictor van loopbaankeuzes blijkt te zijn. Een voorbeeld van onderzoek is die van Zacher (2014), waarbij gekeken is naar het effect van individuele verschillen op de ontwikkeling van aanpassingsvermogen. Individuele verschillen in aanpassingsvermogen, de redenen, correlaties en de gevolgen hiervan zijn verder belangrijk om te onderzoeken.

5.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Naast de wetenschappelijke relevantie heeft dit onderzoek ook waarde voor de beroepspraktijk. Allereerst is duidelijk geworden met dit onderzoek dat medewerkers met een hoog werk-privé balans eerder geneigd zijn om meer verantwoordelijkheid in hun functie te accepteren om zo een invulling te geven aan een stabiele loopbaanontwikkeling. Op deze manier proberen ze onder andere aantrekkelijk te blijven voor de werkgever. Dit betekent dat het belangrijk is voor een organisatie om in het beleid mogelijkheden te creëren die voorzien in deze behoefte. Loopbaanontwikkeling vindt dus niet alleen plaats door verandering van de ene functie naar de andere functie, maar kan dus ook binnen bestaande functies plaats vinden. Het is goed om als organisatie hiervoor de ondersteuning en/of mogelijkheid te bieden.

Een tweede inzicht is dat medewerkers met een hoog werk-privé balans eerder geneigd zijn om meer uren te willen werken, mogelijk om hun ambities naar de toekomst te kunnen verwezenlijken. Gezien het feit dat de populatie 70% vrouwelijke medewerkers betroffen en

Tabel 4: Hiërarchische regressie analyse van het effect van 4 subfactoren van aanpassingsvermogen op loopbaankeuzes (N = 397)

Loopbaankeuze: model:	Minder uren		Meer uren		Takenpakket veranderen		Meer verantwoordelijkheid		Minder verantwoordelijkheid	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Variabelen										
Leeftijd	.06	.07	-.06	-.04	-.24 ***	-.18 **	-.32 ***	-.29 ***	.15 **	.16 **
Relatie situatie ^a	-.02	-.03	.00	.01	.01	.03	-.02	.01	.03	.00
Middelbaar onderwijs ^b	.09	.10	.14 **	.13 *	-.06	-.09	.12 *	-.17 ***	.05	.08
Hoger onderwijs ^c	-.00	-.01	-.06	-.05	.03	.08	-.02	.06	.18 **	.15 **
Vol- of deeltijd ^d	-.04	-.06	.21 ***	.21 ***	.14 **	.14 **	-.02	.02	.03	-.01
Concern		.02		.08		.08		.02		.03
Control		.02		-.06		-.12 *		-.05		-.03
Curiosity		.02		-.01		.21 **		.21 **		-.06
Confidence		-.14 *		.06		-.01		.24 ***		-.22 **
F	.961	1.142	4.769 ***	3.018 **	5.902 ***	5.862 ***	11.038 ***	13.910 ***	7.425 ***	7.556 ***
R ²	.01	.02	.06 ***	.07	.07 ***	.12 ***	.12 ***	.24 ***	.09 ***	.15 ***
ΔR ²		.01		.01		.05		.12		.06

Loopbaankeuze: model:	Flexibele werkafspraken		Promotie		Demotie		Zelfstandig ondernemen		Niets veranderen	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Variabelen										
Leeftijd	-.00	.03	-.31 ***	-.26 ***	.09	.13 *	-.05	.01	.17 **	.08
Relatie situatie ^a	-.10	-.08	.00	.04	.00	.00	-.12 *	-.10 *	.03	-.00
Middelbaar onderwijs ^b	-.03	-.05	-.01	-.04	.11 *	.10 *	.11 *	.09	-.08	-.04
Hoger onderwijs ^c	.04	.09	-.15 **	-.07	.05	.06	-.12 *	-.07	.14 *	.05
Vol- of deeltijd ^d	.04	.05	-.08	-.06	.14 *	.12 *	-.04	-.05	-.02	-.02
Concern		.13 *		.19 **		.09		.27 ***		-.26 ***
Control		.06		.02		-.16 *		.00		.06
Curiosity		.08		.13 *		.05		.05		-.20 **
Confidence		.00		.09		-.04		-.10		.02
F	1.339	2.754 **	16.613 ***	17.102 ***	4.241 **	3.770 ***	3.696 **	5.470 ***	5.647 ***	10.581 ***
R ²	.02	.06 **	.18 ***	.29 ***	.05 **	.08 *	.05 **	.11 ***	.07 **	.20 ***
ΔR ²		.04		.11		.03		.07		.13

Opmerking: *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001. Gestandaardiseerde β-coëfficiënten zijn vermeld.

^{a)} relatie situatie (1=alleenstaand, 2=partner) ^{b)} middelbaar onderwijs (1=Ja, 2=nee) ^{c)} hoger onderwijs (1=ja, 2=nee) ^{d)} vol- of deeltijd (1=voltijd, 2=deeltijd)

45% deeltijd werkte, is het aan te bevelen om te kijken binnen Zilveren Kruis (en andere organisaties) naar de mogelijkheden om meer uren te werken aan te bieden. Wanneer te lang hiervoor geen mogelijkheden geboden worden, kan een gevolg zijn dat medewerkers genoodzaakt zijn om hun loopbaan ergens anders voort te gaan zetten. Op dit moment biedt Zilveren Kruis via Achmea Select de gelegenheid aan medewerkers om per jaar 2 uur meer of minder te werken. Op deze wijze geven ze reeds invulling aan dit punt. Hierbij is wel de vraag of het aantal uren overeenkomt met de behoefte onder medewerkers.

De laatste aanbeveling vanuit dit onderzoek is dat aanpassingsvermogen van medewerkers meer aandacht verdient binnen organisaties. Loopbanen zijn vandaag de dag minder voorspelbaar en volgordelijk, maar juist eerder grenzeloos (Arthur, 1994) en veranderlijk (Hall, 1996) van aard. Hierdoor komen medewerkers vaker voor een loopbaankeuze te staan. En niet alleen dat, de rol die de medewerker hier zelf in speelt, wordt steeds belangrijker. Medewerkers moeten nu meer initiatief en eigen regie nemen in het vormen van hun loopbaan, waarbij hun waarden en persoonlijke ambities (Hall, 2002) als kompas fungeren. Medewerkers dienen bereid te zijn om gedurende hun carrière te veranderen en zichzelf te ontwikkelen in hun doelen, interesses en kwaliteiten. Een ondersteunende context is hierin net zo belangrijk (Savickas & Porfeli, 2012). Gezien de significante relaties die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen is het belangrijk dat organisaties zich meer gaan richten op het vergroten van het aanpassingsvermogen van hun medewerkers en dienen zij in hun beleid hier rekening mee gaan houden.

Literatuurlijst

- Arthur, M.B., Hall, D.T., & Lawrence, B.S. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press
- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4), 670-687.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career*. Oxford, University Press.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, 170-80.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Batenburg, R. S. (1991). Automatisering in bedrijf. *Dissertatie RU Groningen, The Interuniversity Centre for Sociological Theory and Methodology*. Amsterdam: Thesis Publishers
- Berg, H. van den, Manstead, A. S. R., Pligt, J. van der, & Wigboldus, D. H. J. (2006). The impact of affective and cognitive focus on attitude formation. *Journal of experimental social psychology*, 42, 373-379.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-161.
- Bono, J. E., & McNamara, G. (2011). Publishing in AMJ—Part 2: Research Design. *Academy of Management Journal*, 54(4), 657-660.
- Brummelhuis, L. L. ten, & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: the work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.
- Dawson, J. F. (2013). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 1-19.
- Demerouti, E. (2014). Individual strategies to prevent burnout. in M.P. Leiter, A.B. Bakker, & C. Maslach (eds), *New developments in burnout research*, Hove, Sussex, UK: Psychology Press.
- Demerouti, E. (2014). Design your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Dillman, D.A. (2000). *Mail and internet surveys. The tailored design method*, New York: Wiley.

- Edwards, J.R. & N.P. Rothbard (1999). Work and family stress and well-being: an examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85-129.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, third edition. SAGE Publications Ltd: London.
- Fiori, M., Bollmann, G., & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behaviour*, 91, 113–121.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Furnham, A. (1986). Response bias, social desirability and dissimulation. *Personality and Individual Difference*, 7(3): 385–400
- González Garibay, M., Struyven, L. & De Cuyper, P. (2012). *Mobiliteit in de latere loopbaan. Een vergelijkende studie van mobiliteitsregimes in Finland, Groot-Brittannië en Nederland en beleidslessen in de Vlaamse context*. Leuven: HIVA.
- Goodman, J. (1994). Career adaptability in adults: A construct whose time has come. *The Career Development Quarterly*, 43, 74-84.
- Greenhaus, J.H., & T.D. Allen (2011), Work–family balance: A review and extension of the literature, in J.C. Quick & L.E. Tetrick (eds), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work-Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1).
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2012). The family-relatedness of work decisions: a framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 246-255.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237
- Hall, D. T. (1996). *The Career Is Dead--Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*. The Jossey-Bass Business en Management Series: ERIC.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hauw, S. de (2014), 'Does work-home balance influence employees' career decisions? Examining the moderating effects of organizational work-home support and career self-efficacy'.
- Hauw, S. de, & Greenhaus, J. (2015). Building a sustainable career: the role of workhome balance in career decision making. In: De Vos, A., en Van der Heijden, B. (Eds). *Handbook of Research on Sustainable Careers*, pp 223-238. Edward Elgar Publishing, United Kingdom.

Hauw, S. de, Sels, L. (sup.), & De Vos, A. (cosup.) (2014). *In search of work-home balance: a study on individual and contextual antecedents and career outcomes*.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.

Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 209–213.

Hirschi, A. & Valero, D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of Vocational Behaviour*, 88, 220-229.

Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A.C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behaviour*, 87, 1-10.

Houtman, B. (2017). *De effecten van werk-privé balans op loopbaankeuzes. De modererende invloed van persoonlijke en contextuele factoren*.

Kahn, R.L. & Byosserie, P. (1992). Stress in organizations, in Dunette, M.D. & Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 571-650.

Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer LB (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence general and work-family specific supervisor and organizational support. *Journal of Personnel Psychology*, 64, 289–313.

Lee, M. D., Kossek, E. E., Hall, D. T., & Litrico, J. (2011). Entangled strands: a process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life. *Human Relations*, 64(12), 1531-1553.

Maggiori, C., Rossier, J., & Savickas, M. (2015). Career Adapt-Abilities Scale–Short Form (CAAS-SF): Construction and Validation. *Journal of Career Assessment*, 1-14

Maier, N. R. F. (1949). *Frustration: The Study of Behavior Without a Goal*. McGraw-Hill Book Company.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.

Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.

March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.

Peters, P., L. Den Dulk, & T. Van der Lippe (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees’ work–life balance: the Dutch case. *Community, Work en Family*, 12(3), 279-297.

Pinder, C.C. (ed) (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall Publishing.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Poelmans, S. A. (2005). The decision process theory of work and family. In E.E. Kossek en S.J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*, (263-286). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247–259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown en R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, (42–70). Hoboken, NJ: John Wiley en Sons.
- Savickas, M.L. (2011). Constructing careers: actor, agent, and author. *Journal of Employment Counseling* , 48(4), 179-181.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661–673.
- Schwarz, N. (2007). Attitude construction: evaluation in context. *Social Cognition*, 25(5), 638-656.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Singh, R., & Greenhaus, J.H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person–job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behavior* 64, 198–221.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007a). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues. Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007b). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- Tims, M., A.B. Bakker, & D. Derks (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. In H. P. Gunz en M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (188-210). London: Blackwell.

Vianen, A.E.M. van, Klehe, U.-C., Koen, J. & Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale — Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 716-724.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Young, A. M. (2009). Frustration-instigated career decisions: A theoretical exploration of the role of frustration in career decisions. *Human Resource Development Review*, 8(3), 281-299.

Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 21-30.

Zuiderlaan, H.A.W.A. (2011). *Levensfasebewust personeelsbeleid. Onderzoek naar de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers gerelateerd aan hun levensfase*, Universiteit Utrecht.

Bijlage 1 Uitgezette vragenlijst via Onlinetool MWM2

1 In je dagelijks leven vervul je meerdere rollen. Sommige van deze rollen vervul je op het werk en zijn gelinkt aan je baan (bv. collega/baas zijn) en/of je carrière (bv. actief lid zijn van een professioneel netwerk). Andere rollen vervul je thuis en zijn gelinkt aan je familie (bv. vader/moeder zijn), je sociaal leven (bv. vriend zijn van) en/of je zelfzorg (bv. sporten). Sta even stil bij de verschillende rollen die jij vervult, zowel thuis als op het werk. Geef voor onderstaande stellingen aan in welke mate je het ermee eens bent:

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik voldoe aan de verwachtingen die ik heb voor mezelf in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik slaag er niet in om te bereiken wat ik tracht te bereiken in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me goed in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet in staat om de doelstellingen die ik voor mezelf gezet heb te bereiken in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me tevreden in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar mijn persoonlijke normen, doe ik het goed in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat ik onsuccesvol ben in het uitvoeren van mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ervaringen die ik opdoe in mijn verschillende rollen zijn voornamelijk positief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben gelukkig in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beantwoord aan de norm die ik wil bereiken in mijn verschillende rollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Hoe ga jij om met je werk en je loopbaan? Gelieve aan te geven in welke mate de volgende 24 stellingen toepassing op je zijn. Geef aan in welke mate onderstaande stelling(en) van toepassing is op jou:

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Zeer vaak
Ik denk na over hoe mijn toekomst eruit zal zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik realiseer me dat de keuzes die ik nu maak, mijn toekomst bepalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bereid me voor op de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik plan hoe ik mijn doelen ga bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg dat ik bewust word van de opleiding- en beroepskeuzes die ik moet maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bewust bezig met mijn (studie)loopbaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Geef aan in welke mate deze stelling(en) van toepassing is op jou

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Zeer vaak
Ik blijf optimistisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik neem zelf beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik neem de verantwoordelijkheid voor mijn daden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kom op voor mijn eigen mening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik reken op mezelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik doe wat het beste is voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Geef aan in welke mate deze stelling van toepassing is op jou

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Zeer vaak
Ik verken mijn omgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga op zoek naar kansen voor persoonlijke ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik onderzoek verschillende mogelijkheden voordat ik een keuze maak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie verschillende manieren om dingen te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk diep na over vragen waar ik mee zit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben nieuwsgierig naar nieuwe mogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Geef aan in welke mate deze stelling(en) van toepassing is op jou

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Zeer vaak
Ik voer taken efficiënt (snel en goed) uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor de dingen goed te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leer nieuwe vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk naar mijn beste vermogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik overwin hindernissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik los problemen op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Gedurende je leven maak je veel keuzes. Dit geldt ook voor het maken van keuzes ten aanzien van je loopbaan. Hieronder staan een aantal mogelijke loopbaankeuzen die je kan maken gedurende jouw loopbaan. De vraag is om aan te geven hoe waarschijnlijk je op dit moment één of meer van onderstaande loopbaankeuze(s) zou maken wanneer je de gelegenheid zou krijgen.

	Zeer on- waarschijnlijk	On- waarschijnlijk	neutraal	waarschijnlijk	zeer waarschijnlijk
Minder uren willen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meer uren willen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takenpakket veranderen (bv. andere werkstroom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meer verantwoordelijkheid in de functie krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minder verantwoordelijkheid in de functie krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibele werkafspraken maken (bv. dag thuis werk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotie naar andere functie (binnen/buiten ZK)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Demotie naar andere functie (binnen/buiten ZK)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelfstandig ondernemer worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niets veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Tot slot wil ik je graag nog een aantal persoonlijke gegevens vragen. Deze gegevens zijn nodig om op een zinvolle manier statistische analyses te kunnen draaien, maar zullen nooit gebruikt worden om je te identificeren. Je zal deze gegevens ook slechts één keer moeten invullen.

8 Wat is je geslacht?

- ☐ Man
☐ Vrouw

9 Wat is je leeftijd?

10 Wat is je burgerlijke staat?

- ☐ alleenstaand
☐ met partner, woont apart
☐ gehuwd / samenwonend

11 Werkt jouw partner?

- ☐ nee
☐ ja, deeltijd
☐ ja, voltijd
☐ niet van toepassing

12 Heb je kinderen?

- ☐ Ja, aantal kinderen jonger dan 18 jaar:

- ☐ Nee

13 Wat is je hoogst behaalde diploma?

- ☐ Lagere school
☐ MAVO/LBO/VMBO
☐ MBO
☐ HAVO
☐ HBO
☐ VWO
☐ WO

14 Welke afdeling ben je werkzaam?

- ☐ Serviceteam Zorgaanbieders Leiden
- ☐ Serviceteam Claims Zwolle
- ☐ Serviceteam Polis
- ☐ Serviceteam Langdurige Zorg
- ☐ Serviceteam Verzekerden Leiden
- ☐ Support
- ☐ Anders, namelijk

15 Wat is jouw functie?

- ☐ medewerker
- ☐ teammanager
- ☐ senior manager / directeur

16 Welk type arbeidscontract heb jij?

- ☐ contract van onbepaalde tijd
- ☐ contract van bepaalde tijd
- ☐ uitzendbasis
- ☐ anders, nl

17 Werk je voltijd of deeltijd?

- ☐ voltijd
- ☐ deeltijd, aantal uren in contract

18 Wil je de uitkomsten van dit onderzoek voor jou serviceteam ontvangen?

- ☐ Ja, dit kan verstuurd worden naar het volgende mailadres [Rs E-mailadres]

- ☐ Nee